

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium  
2003-2009

Kateřina Vyvadilová

## **Outdoorové aktivity ve vzdělávání dospělých**

**Outdoor Activities In Adult Education**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha 2009

**Vedoucí práce: Doc. Dr. Milan Beneš**

*Prohlašuji,*

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Kateřina Vyvadilová

12. listopadu 2009

### *Poděkování*

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu **Doc. Dr. Milanovi Benešovi**, za podnětné připomínky týkající se odborné a formální úrovně mé práce.

# OBSAH

<b>OBSAH.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMÉ.....</b>	<b>7</b>
<b>0 ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Základní pojmy.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Historie outdoorových programů .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Zážitková pedagogika .....</b>	<b>19</b>
1.3.1 Definice pojmů zážitek, prožívání, zkušenost a reflexe .....	19
1.3.2 Definice zážitkové pedagogiky .....	20
1.3.3 Rozdíl mezi klasickým školským přístupem a zážitkovým učením.....	21
1.3.4 Podíl lidských smyslů na procesu učení .....	22
1.3.5 Kolbův cyklus .....	23
1.3.6 Komfortní zóna .....	24
<b>1.4 Hra ve vzdělávání dospělých .....</b>	<b>26</b>
1.4.1 Definice hry .....	26
1.4.2 Klasifikace her .....	27
1.4.3 Funkce hry .....	29
1.4.4 Hra jako vzdělávací prostředek.....	30
<b>1.5 Skupinové vlivy .....</b>	<b>31</b>
1.5.1 Pracovní skupina a tým .....	31
1.5.2 Pracovní závislost ve skupině .....	32
1.5.3 Vliv skupiny na výkonnost .....	33
1.5.4 Sociální skupina bez formální struktury .....	34
1.5.5 Skupinová dynamika.....	35
<b>1.6 Vliv prostředí .....</b>	<b>39</b>
1.6.1 Fenomén přírody .....	39
1.6.2 Atmosféra.....	40
<b>2 DRUHY OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ.....</b>	<b>41</b>

<b>2.1</b>	<b>Kategorizace outdoorových programů dle cílů .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2</b>	<b>Formy outdoorových programů.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3</b>	<b>Druhy outdoorových aktivit .....</b>	<b>50</b>
<b>2.4</b>	<b>Prostředky a pomůcky využívané na outdoorových programech .....</b>	<b>56</b>
<b>3</b>	<b>PROCES ORGANIZACE OUTDOOROVÉHO PROGRAMU.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>Plánování.....</b>	<b>57</b>
3.1.1	Stanovení cílů.....	57
3.1.2	Skupina.....	59
3.1.3	Náklady .....	60
3.1.4	Realizátor programu.....	60
3.1.5	Délka outdoorového programu .....	62
3.1.6	Místo konání.....	64
3.1.7	Plánování vyhodnocení outdoorového programu .....	64
<b>3.2</b>	<b>Příprava.....</b>	<b>65</b>
3.2.1	Příprava dodavatele.....	65
3.2.2	Příprava účastníků.....	66
3.2.3	Organizační příprava.....	66
<b>3.3</b>	<b>Realizace .....</b>	<b>70</b>
3.3.1	Příprava před aktivitou.....	70
3.3.2	Uvedení aktivity .....	70
3.3.3	Rozdělení účastníků do skupin .....	71
3.3.4	Pravidla .....	72
<b>3.4</b>	<b>Zpětná vazba .....</b>	<b>73</b>
3.4.1	Definice zpětné vazby .....	73
3.4.2	Formy zpětné vazby .....	74
3.4.3	Průběh zpětné vazby .....	77
<b>3.5</b>	<b>Bezpečnost při outdoorových aktivitách .....</b>	<b>79</b>
<b>3.6</b>	<b>Vyhodnocení kurzu .....</b>	<b>81</b>
3.6.1	Předmět hodnocení.....	82
3.6.2	Hodnotitelé.....	83
3.6.3	Způsoby hodnocení .....	83

<b>4 VYUŽITÍ OUTDOOROVÝCH AKTIVIT VE FIREMNÍ PRAXI .....</b>	<b>85</b>
<b>5 ZÁVĚR.....</b>	<b>88</b>
<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>95</b>
Příloha A.....	96
Příloha B.....	98
Příloha C.....	100
<b>EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY .....</b>	<b>104</b>

## RESUMÉ

Nowadays the employees are challenged with evergrowing requirements, therefore their development and education becomes a necessity. Besides the expert knowledge, the importance of improving the social-psychological proficiency grows as well. This is, where outdoor education might help.

This work is aimed to contemplate about opportunities and significance of utilizing the outdoor programs in education of the adults, from the personnel officers point of view. The introductory part is dedicated to the history and description of the theoretical basis of outdoor programs, to demonstrate its utilization in the company business has its foundations based on psychological, social and educational theories.

Next part is more practicall and describes, what personnel officer should know about the methodology of organizing the outdoor programs. This work will answer the questions such as why utilizing the outdoor activities, how to realize them with desirable efects and how to evaluace their benefits and purposefullness in company education.

## RESUMÉ

Dnešní doba klade na zaměstnance stále vyšší nároky, proto se jejich nepřetržitý rozvoj a vzdělávání stává nezbytností. Kromě zvyšování odborných znalostí však také roste důležitost zlepšování sociálně-psychologických dovedností, což se může dít právě prostřednictvím metod outdoorového vzdělávání.

Tato práce si klade za cíl zamyslet se nad možnostmi a významem využití outdoorových programů ve vzdělávání dospělých z pohledu personalisty. Úvodní část práce je věnována historii a popisu teoretických východisek outdoorových programů, aby bylo zřejmé, že jeho využití ve firemním vzdělávání má svá opodstatnění, podložená psychologickými, sociologickými i pedagogickými teoriemi.

Druhá část práce je prakticky zaměřena a popisuje vše, co by měl personalista vědět o outdoorové metodice, když bude pro zaměstnance pořádat outdoorový program. Práce má zodpovědět otázky, proč využívat outdoorových aktivit, jak je správně připravit a realizovat, aby měly žádoucí efekt a zhodnotit přínosnost a smysluplnost jejich použití ve firemním vzdělávání.



## 0 ÚVOD

Dnešní doba, pro kterou je charakteristický rychlý rozvoj nových technologií a neustálá globalizace trhů, klade na zaměstnance stále vyšší nároky a jejich neustálý rozvoj a vzdělávání je naprostou nezbytností. I v době poznamenané hospodářskou krizí hraje firemní vzdělávání důležitou roli a zaměstnavatelé zjišťují, že vzdělávat zaměstnance je pro ně důležitou konkurenční výhodou. Přesto, že stále stoupá nezaměstnanost, personalisté vedou boj o talenty a o udržení schopných lidí. I zde se prokazuje důležitost firemního vzdělávání, které kromě ambicí zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců, má také aktivizační a motivační účinek. Vypělí zaměstnanci si totiž uvědomují, že je vzdělávání přínosné i pro ně osobně a očekávají, že do nich firma bude formou rozvojových programů investovat.

V průběhu doby se také mění požadavky na podoby vzdělávání, na jeho výstupy a praktický efekt. Mezi didaktickými metodami se začínají častěji uplatňovat ty, které jsou více zaměřené na praxi, než metody čistě teoretické. A v neposlední řadě se zvyšují požadavky na nové a širší kompetence zaměstnanců. Kvalita pracovníků není pouze v množství jejich znalostí, ale do popředí se stále více dostávají sociálně-psychologické dovednosti. Naprostá většina profesí se totiž nyní odehrává ve skupině lidí, takže zaměstnanec musí být týmový hráč, musí ovládat umění efektivní komunikace, schopnost vedení pracovní skupiny či schopnost řešení konfliktů. Též sebepoznání a znalost svých silných a slabých stránek je výhodou pro úspěšné zařazení do pracovní skupiny. Tyto dovednosti se nedají rozvíjet klasickými vzdělávacími nástroji, jako je například přednáška nebo e-learning, proto právě zde naleznou své uplatnění outdoorové programy, které vycházejí ze zážitkové pedagogiky.

Zatím mezi personalisty panuje obecná nedůvěra k těmto programům a k jejich vzdělávacímu efektu, která může pramenit ze špatných zkušeností nebo ze zažitého stereotypu, že outdoorové aktivity jsou dobré pouze pro pobavení. (I když nelze podceňovat ani přínosnost pouze zábavných programů, které obvykle mají motivační účinek a zvyšují loajalitu zaměstnanců.) Proto jsem si vybrala pro svou diplomovou práci téma outdoorového vzdělávání a ráda bych se pokusila prokázat, že outdoorové aktivity a programy mají ve firemním vzdělávání své opodstatněné místo a že jsou stejně efektivní (mnohdy efektivnější) jako klasické metody vzdělávání.

Stanovený cíl práce je zamyslet se nad možnostmi a významem využití outdoorových programů ve vzdělávání dospělých z pohledu personalisty. Úvodní část je věnována teoretickým východiskům, z kterých by kvalitní outdoorové programy měly vycházet a jsou zde vysvětleny základní pojmy, které jsou pro tuto práci klíčové. Dále se zabývám historií outdoorových programů. Zde bych chtěla poukázat na fakt, že outdoorové vzdělávání není pouze trendem několika posledních let, ale že má své pevné historické kořeny. Další podkapitoly jsou věnovány zážitkové pedagogice, teorii her a skupinovým vlivům. Tato část práce si klade za cíl dokázat, že outdoorová metodika má svá opodstatnění podložená psychologickými, sociologickými i pedagogickými teoriemi.

Další část diplomové práce je zaměřena více prakticky, zde jsem se rozhodla popsat vše, co by měl personalista vědět o outdoorové metodice, když chce pro své zaměstnance uspořádat outdoorový program. Práce má zodpovědět otázky, proč využívat outdoorových aktivit a jak je správně připravit a realizovat, aby měly žádoucí efekt. V kapitole „Možnosti využití outdoorových programů“ jsem podrobně rozpracovala členění outdoorových

programů dle formy a cílů a popsala druhy používaných aktivit, se kterými se můžeme v praxi nejčastěji setkat.

Třetí kapitola je věnována jednotlivým fázím procesu organizace outdoorového programu. Tyto fáze jsou plánování, příprava a realizace. Je zde například rozpracováno, proč je důležité stanovit cíle outdoorového programu a vzdělávání vůbec, jak vybrat nejvhodnějšího dodavatele, jak správně informovat a motivovat účastníky a jak outdoorový kurz dramaturgicky postavit. V rámci realizace outdoorového programu jsem se mimo jiné zaměřila na bezpečnost i etiku outdoorového vzdělávání a jednu z podkapitol jsem věnovala zpětné vazbě, která je pro rozvojový efekt outdoorových kurzů klíčová. Na závěr práce jsem se zamyslela nad využitím outdoorových programů v praxi a zhodnotila přínosnost a smysluplnost použití outdoorových aktivit ve firemním vzdělávání. Tato kapitola je podložena výsledky ankety mezi personalisty.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Na úvod je třeba definovat základní obecné pojmy, které jsou pro tuto práci klíčové. Jde pouze o uvedení do problematiky, jednotlivá témata budou v následujících kapitolách rozpracována více do hloubky.

„**Outdoor**“ je slovo anglického původu. Přesný překlad je „**venku, venkovní, v přírodě**“. **Outdoorové aktivity** jsou tedy veškeré činnosti odehrávající se ve venkovním prostředí. V dnešní době se však vžívá širší pojetí a v rámci firemního vzdělávání tak outdoorové aktivity chápeme jako všechny činnosti, které probíhají mimo pracoviště. „Prostředím pro outdoorové programy není jen příroda, ale vše, co se vymyká pracovnímu prostředí či učebně. Takto šířeji chápané outdoorové programy mohou být pojaty jako divadelní představení, kamenosochařská dílna a podobně.“ (Hroník, 2007, s.207). Nemusí tedy jít pouze o aktivity venku v přírodě, ale může se jednat o různé druhy aktivit v netradičních prostorách, například v tělocvičně či na stadionu, na lodi, v divadle, v historických objektech (hrad, zámek, muzeum) atd.

Termín **outdoorová aktivita** je velmi obecný a skrývá se pod ním mnoho druhů činností – nejčastěji se jedná o hry, sporty a kreativní tvorbu. Obvykle se k účelu rozvoje využívají aktivity, které jsou pro účastníky nové a neobvyklé. Z pohledu firemního vzdělávání platí, že sama outdoorová aktivita není cílem, ale pouze prostředkem pro získání nových zkušeností zaměstnanců, které jsou přenositelné do pracovního prostředí.

V terminologii vzdělávání dospělých se používá pojem **outdoorový program** nebo také outdoorový kurz, kterým se rozumí ucelený vzdělávací program,

vyčleněný z pracovního prostředí, probíhající pevně danou dobu bez přerušení, který má přesně stanovený harmonogram. Takový program se skládá nejen z outdoorových aktivit, ale neméně důležitou roli v něm hraje uvedení podstaty aktivity, zpětná vazba následující po aktivitě a vyhodnocení výsledků, sloužící k zamyšlení nad způsobem a efektivitou týmové spolupráce. Outdoorový program může trvat od několika hodin po několik dnů a aby byl efektivní, musí mít předem stanovený rozvojový cíl.

Pro účely přípravy a organizace outdoorových programů se začíná vžívat termín „**outdoorová metodika**“. Pod tímto názvem se skrývá souhrn metod a postupů, vycházejících z poznatků pedagogiky, andragogiky a psychologie a tyto poznatky se propojují s outdoorovými aktivitami. Na českém vzdělávacím trhu se v devadesátých letech objevil termín „**outdoor management training**“, který lze považovat za komerční synonymum pro pojem outdoorová metodika. Vzdělávací společnost Česká cesta na svých webových stránkách ([www.ceskacesta.cz](http://www.ceskacesta.cz)) outdoor management training definuje jako metodu „využívající herní principy a specifické pohybové aktivity v přírodě jako zdroj zkušeností a poznání.“

V této diplomové práci se často používá pojem **účastník** a protože je zaměřena na firemní vzdělávání, účastník je chápán jako zaměstnanec, který je do outdoorového programu zařazen na žádost zaměstnavatele za účelem rozvoje dovedností a schopností. Účastník má svá práva i povinnosti, které jsou předem dány a jelikož je účastník zaměstnanec, vztahuje se na outdoorové programy zákoník práce. Je nutné si uvědomit, že každý účastník má odlišné fyzické a psychické možnosti, které musí organizátor akce a lektor zohledňovat a ke každému účastníkovi je třeba přistupovat individuálně. Účastníci tvoří skupinu, která obvykle kopíruje pracovní skupinu či tým, který je během pracovních dnů v kontaktu. Dále se může jednat o nově sestavenou

pracovní skupinu, která na outdoorový kurz jede za účelem teambuildingu. Také může jít o skupinu lidí, kteří se vidí poprvé v životě – například v případě outdoor assessment nebo development centra. Vždy záleží na zadání.

Klíčem k úspěchu outdoorových programů je správná **organizace**. **Organizátorem akce** proto musí být odborník, který má s outdoorovými programy bohaté zkušenosti. Organizátor buď může být externí – zástupce dodavatelské firmy nebo interní – obvykle personalista či specialista na vzdělávání. Firmy většinou využívají **dodavatelské společnosti**, které zajistí a zorganizují celý outdoorový program na základě zadání. Efektivní však je, když se na organizaci programu podílí i zástupce zaměstnavatele, který zná prostředí firmy. Některé společnosti si outdoorové programy organizují samy a dodavatelské společnosti využívají pouze na dílčí aktivity. Výběr dodavatele je klíčový. **Dodavatelem** je vzdělávací společnost či cestovních agentura, specializující se na outdoorové programy. Dodávají outdoorový kurz buď kompletní „na klíč“ (včetně dopravy, ubytování, atd.) nebo zajišťují dílčí aktivity či jen část programu dle dohody.

**Organizátorský tým**, který program připravuje a pracuje s účastníky, se skládá z několika lidí (dle velikosti skupiny), kteří vysvětlují a organizují aktivity, popřípadě asistují u aktivit, pozorují průběh a následně hodnotí aktivity a jejich zpětnou vazbu. Členové organizátorského týmu se nazývají **lektoři** nebo **instruktoři**, tyto termíny se do značné míry kryjí. Dalo by se říci, že lektor je osoba, která se věnuje účastníkům po celou dobu kurzu, uvádí aktivity nebo soubor aktivit, pozoruje a zejména se podílí na jejich hodnocení a zpětné vazbě. Instruktorem se často nazývá pomocník lektora, který instruuje účastníky a pomáhá jim u jednotlivých aktivit (například při lanových aktivitách, instruktor vysvětluje aktivitu po technické stránce, jistí účastníky a

předchází riziku). V praxi se však tyto rozdíly smývají a používají se oba termíny rovnocenně. Vždy záleží na terminologii pořádající společnosti, někdy se také můžeme setkat s označením hlavní instruktor, vedoucí instruktor, pomocník instruktora atd. Každopádně platí, že všechny osoby, které se podílejí na outdoorovém programu, musejí být nezávislé a zodpovědné, musejí dbát na bezpečnost účastníků a mít rozvinuté psychosociální dovednosti, které jsou pro vedení outdoorového programu nezbytné.

## 1.2 HISTORIE OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ

Český outdoor je unikátní a vznikl za specifických podmínek, zejména v době komunismu, kdy byl český stát za železnou oponou v izolaci, odříznutý od zahraničních vlivů.

V práci zaměřené na zážitkové metody vzdělávání a rozvoje, nesmí bezpochyby chybět na prvním místě dílo Jana Amose Komenského (1592 – 1670), který doporučoval využití „her“ a „hraní“ při výuce, upozorňoval na vliv přírody a kladl důraz na propojení teorie a praxe. „Vzdělávání začíná a končí u opravdové zkušenosti; učení musí být spojeno s pobytem v přírodě; musí připravovat na život.“ (Komenský, 1849, s. 128). Komenský dále prosazoval celostní rozvoj osobnosti a propojení jednotlivých vyučovacích předmětů. V neposlední řadě upozorňoval, že důležitou složkou vzdělání mladých lidí je cestování.

Důležitý fenomén pro rozvoj outdoorových aktivit se začal objevovat v **19. století**, byla jím **turistika**, činnost všem Čechům známá. V roce 1862 byl založen **Sokol** a v roce 1888 **Turistický klub**. Turistika v sobě spojuje venkovní aktivní pohyb (pěšky, na kole, na lyžích) a poznávání (přírody, historie, památek). Na konci 19. století dochází v naší zemi k prudkému rozmachu sportů. Vznikají veslařské kluby, na popularitě získává i cyklistika, horolezectví a vodáctví. Na začátku 20. století do Čech z anglosaských zemí proniká **skautské hnutí** a hnutí lesní moudrosti (woodcraft). Ve 20. letech 20. století začalo **junácké hnutí** a objevil se termín výchova v přírodě (outdoor education). Pod vlivem amerických filmů a literatury se v první polovině 20. století začal rozvíjet **tramping** (táboření v přírodě). Rozvoj výchovy v přírodě pozitivně ovlivnil také spisovatel Jaroslav Foglar – jeho dílo v mladých lidech podporovalo romantický vztah k přírodě a důležitost práce v neformálních skupinách.



V době komunismu došlo k nucenému sloučení sportovních a mládežnických spolků, turistika a sporty v přírodě však byly velkou měrou začleňovány do školního vzdělávání. V této době se rozvinula tradice školních výletů, škol v přírodě, lyžařských kurzů a letních soustředění. V roce 1953 vznikla na Karlově univerzitě první katedra zaměřená na turistiku a sporty v přírodě. Ve druhé polovině 20. století začínají vznikat **ekologická hnutí** – Brontosaurus, Svaz ochránců přírody, Centrum ekologické výchovy a další, které se kromě ochrany životního prostředí soustřeďují na osvětu a výchovu. V roce 1977 byla založena **Prázdninová škola Lipnice**, za jejího duchovního otce je považován Allan Gintel. „Prázdninová škola Lipnice vytvořila základy moderního a kreativního přístupu k výchově v přírodě. V prvním období byl akcentován sportovní přístup, kurzy zahrnovaly například výuku softbalu a softbalové turnaje. Později se objevovaly prvky turistiky, trampingu a táboření. Pod vedením Allana Gintela se do kurzů začaly zařazovat také psychologické hry.“ (Franc *et al.*, 2007, s. 14).

Listopadová revoluce 1989 přinesla rozvoj v mnoha oblastech výroby, obchodu i služeb, lidé dostali možnost soukromě podnikat, otevřely se kontakty se světem a v Čechách se usídlila celá řada zahraničních firem. Nová doba si žádala i nové charakteristiky zaměstnanců - týmovost, kreativitu, projektové řízení, flexibilitu a další, před revolucí téměř neznámé schopnosti a dovednosti. Všechny tyto změny měly výrazný dopad na sféru rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Zážitková pedagogika tak začala nacházet své uplatnění v profesním vzdělávání dospělých. Vznikla celá řada komerčních společností, které nabízejí kurzy postavené na outdoorové metodice. Většina těchto společností je orientována na firemní zákazníky. Mezi prvními se objevila společnost **Česká cesta**, která je komerční odnoží Prázdninové školy Lipnice. Česká cesta vznikla v roce 1993 a jako první začala organizovat outdoorové programy pro firemní týmy a nabízet je na vzdělávacím trhu v

České republice. V současné době existuje více než 100 vzdělávacích společností, které nabízejí vzdělávání a rozvoj klientů postavený na outdoorové metodice. Téměř všechny tyto školy vycházejí ze zkušeností Prázdninové školy Lipnice a čerpají aktivity ze sborníků originálních her, které Prázdninová škola pravidelně vydává.

## 1.3 ZÁŽITKOVÁ PEDAGOGIKA

Outdoorové aktivity se ve vzdělávání dospělých uplatňují na základě principů zážitkové pedagogiky, která je založena na potvrzené skutečnosti, že nejlépe si uchováme v paměti poznatky, jejichž zdrojem jsou vlastní zkušenosti a osobní zážitky. Proč si právě zážitkový přístup získal takovou oblibu, zejména ve vzdělávání dospělých, se pokusím popsat v této kapitole. Nejdříve bych se však ráda věnovala objasnění základních pojmů zážitkové pedagogiky.

### 1.3.1 Definice pojmů zážitek, prožívání, zkušenost a reflexe

**Zážitek** je „každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost). Zážitek je vždy vnitřní, subjektivní, citově provázaný. Je zdrojem osobní zkušenosti, hromadí se celý život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka.“ (Hartl a Hartlová, 1996, s. 240). Zážitky mohou být jak fyzické, tak mentální a emocionální. Zážitek je v pojetí zážitkové pedagogiky základem učení a účastníci vzdělávání by měli sami k získání zážitků aktivně přispívat. Čím více úsilí musí účastník vynaložit, tím je zážitek intenzivnější, zapamatovatelnější a využitelnější.

Zážitek sám o sobě by nestačil, musí následovat **cílená zpětná vazba** (reflexe, review, facilitace), tedy zhodnocení a zobecnění. (Zpětné vazbě je věnovaná kapitola 5.3. )

Z definice zážitku můžeme usuzovat, že jeho podstatou je prožívání. **Prožívání** lze definovat jako „psychologický jev charakterizovaný proudem vědomí každého více či méně uvědomovaného duševního obsahu, je přísně individuální a těžko sdělitelné“ (Hartl, 1996, s. 157).

Pro zážitkovou pedagogiku je neodmyslitelná **zkušenost**. Hartl a Hartlová, (1996, s. 703) ji chápou jako „hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě, vznikající během jeho praktické činnosti“.

### 1.3.2 Definice zážitkové pedagogiky

Podstatou zážitkové pedagogiky, zjednodušeně řečeno, je transformace zážitku prostřednictvím reflexe do podoby v praxi využitelné zkušenosti. Pelánek (2003, s. 2) uvádí, že „zážitková pedagogika využívá učení prostřednictvím zážitku a prožitku, učení na základě vlastní zkušenosti. Záměrně vyvolává situace vedoucí k získání zážitků, posléze vybízí k introspektivnímu zkoumání vlastních pocitů, postojů, zkušeností a možných poučení. Hlavní rozdíl mezi „rekreačním“ zážitkem a „pedagogickým“ zážitkem tkví právě v této zpětné vazbě.“

Jirásek (2004, s. 14) charakterizuje zážitkovou pedagogiku jako „teoretické postižení a analýzy takových výchovných procesů, které pracují s navozováním, rozbořením a reflexí prožitkových událostí. Naplňovány jsou nejrozličnějšími prostředky (hrami všech typů, modelovými situacemi, tvořivostními a dramatickými dílnami, besedami a diskuzemi, fyzicky i psychicky náročnými výzvodovými situacemi, sebepoznávacími i k týmové spolupráci směřujícími aktivitami)“. Ve stejné publikaci dále píše o tom, že pro zážitkovou pedagogiku je prožitek pouhý prostředek, nikoli cíl. Cílem je „všestranný rozvoj k harmonii směřující osobnosti“.

Důležitou roli v procesu zážitkového vzdělávání hraje individualita - „Každý zážitek a jeho zpracování je individuální, odvislé od osobitého vnímání jednotlivých účastníků. Můžeme tedy tvrdit, že zážitkové učení je

prostředkem, jak vytěžit z vlastní zkušenosti maximum a získat poznatky přímo na míru.“ (Svatoš a Lebeda 2005, s. 18).

### **1.3.3 Rozdíl mezi klasickým školským přístupem a zážitkovým učením**

V **klasickém školním přístupu** je lektor odborník. Účastníkům své vědomosti předává. Role účastníka je pak spíše pasivní - učící se má za úkol poznatky pochopit a zapamatovat si je a nadále podle nich jednat. V hlavní roli je tedy lektor, který předává a sděluje. Znalosti jsou rozděleny do oborů a předávány většinou bez souvislostí. **Zážitkové učení** je oproti výše uvedenému založeno na aktivitě účastníka, zejména pak na jeho zážitku, který vzniká při modelových situacích, jejichž základem jsou nejrozličnější druhy aktivit a her. Zatímco škola připravuje budoucího zaměstnance zejména po teoretické stránce, další vzdělávání se zaměřuje především na praxi. Z toho jasně vyplývá, že firemní vzdělávání by mělo být založeno z velké části právě na zážitku a zkušenosti. Samozřejmě záleží na předmětu vzdělávání. Například na školení o zákoníku práce bude výuka probíhat spíše klasickým školským způsobem, zatímco při tréninku komunikačních dovedností je možno naplno využít učení zážitkem. Vždy je tedy třeba zvolit vhodný přístup s ohledem na vzdělávací obsah a vzdělávací cíle.

Pelánek (2008, s. 19) uvádí, že existují tři zdroje, ze kterých pramení chování a život lidí - znalosti, dovednosti a postoje. Způsob, jakým budeme působit na účastníka výchovného procesu, by se proto měl volit podle toho, zda se zaměřujeme na znalosti, dovednosti nebo postoje.

Učení prostřednictvím zážitku je vhodné zejména ke změně dovedností a postojů. Konkrétně jeho využití nalezneme pro sociální učení (např. sebepoznání, spolupráce), pro trénink měkkých dovedností (např. práce

v týmu, vedení lidí, vztahové a komunikační dovednosti), pro utváření a změnu životních postojů (např. tolerance, odpovědnost) a při výuce metod řešení problémů (např. kritické myšlení).

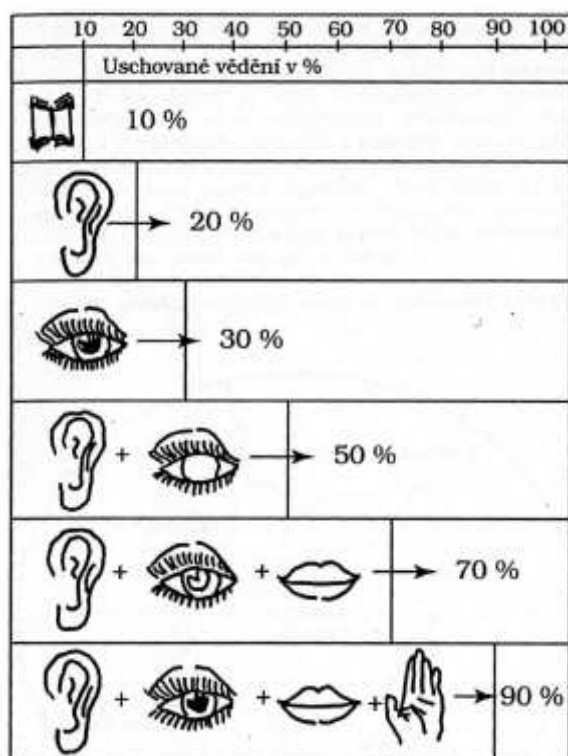
### **1.3.4 Podíl lidských smyslů na procesu učení**

Jak již z názvu vyplývá a jak bylo výše uvedeno, je zážitkové učení založeno na aktivní činnosti účastníka. Účinnost aktivního zapojení nejlépe ilustrují tyto principy:

- slyším a zapomenu
- vidím a vzpomenu si
- jednám a osvojím si

(Mužík, 1998, s. 19)

Podle Mužíka je úspěch osvojení si informací, vědomostí, dovedností a návyků dán množstvím lidských smyslů, které jsou do učení zapojeny. Z obrázku 1 je zřejmé, že čím více smyslů člověk do učebního procesu zapojí, tím lepší bude výsledek. Vrcholem, a často podmínkou konečného efektu je aktivní činnost ve výuce i po jejím skončení v praxi.



Obr. č. 1 Podíl lidských smyslů na procesu učení (Mužik, 1998, s. 19).

### 1.3.5 Kolbův cyklus

Aby bylo učení co nejvíce efektivní, nestačí samotný zážitek, ale úspěch zážitkové pedagogiky tkví v **reflexi**. Za základ zážitkové metodiky bývá považován **Kolbův cyklus** (vychází z něj řada vzdělávacích agentur, mimo jiné i Česká cesta).

Kolbův cyklus učení se skládá z těchto prvků:

**Zkušenost** – zážitek konkrétní situace, na outdoorových kurzech je to samotná outdoorová aktivita (hra, úkol)

**Ohlednutí** – zpětné pozorování, zamyšlení nad tím, co se vlastně dělo a jak situaci vnímali ostatní účastníci

**Hodnocení** – zamyšlení se nad tím, kde došlo k chybě a naopak co se povedlo (v této fázi by mělo dojít k pochopení souvislostí a ke zobecnění)

**Plán změn** – jak ideálně postupovat příště, jak využít a použít poznané principy v praxi

Aby vzdělávání na základě uvedených bodů fungovalo v praxi co nejefektivněji, neměl by cyklus skončit plánem změn, ale vše by se mělo zase po čase od začátku opakovat, proto Kolbův cyklus bývá znázorňován jako spirála.

### 1.3.6 Komfortní zóna

Člověk se ve svém životě pohybuje ve zcela individuálním prostoru svých činností, vztahů a problémů. Svůj prostor každý dobře zná, je v něm více či méně spokojený, cítí se v něm bezpečně, nic ho v něm neohrožuje a nevyvádí z míry. Tento prostor pojmenovali pánové Leberman a Martin **komfortní zóna** (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 28).

Zážitková pedagogika využívá efektu, který se nazývá **vykročení z komfortní zóny**. Dle hesla „Zážitek nemusí být pozitivní, hlavně, že je silný.“, jsou účastníci na outdoorových kurzech úmyslně stavěni do situací, kdy musejí ze své komfortní zóny vykročit, což vede k jejich osobnímu rozvoji. „Je-li člověk schopen úspěšně rozšiřovat komfortní zónu v jedné oblasti, může mu tato zkušenost pomoci také v přijímání výzev jiného typu.“ (Svatoš a Lebeda 2005, s. 28). Toto vykročení se odehrává zejména při outdoorových aktivitách, ale často také může doprovázet celý kurz. Účastníci jsou vykořeleni z běžného



života – jiný režim jídla, nedostatek spánku, izolace od práce a domova, fyzická zátěž a v neposlední řadě i nedostatek soukromí. Aby byl efekt vykročení z komfortní zóny kladný, je třeba zvolit adekvátní míru náročnosti. Pelánek tuto míru odvozuje od pocitu bezpečí: „Pokud je náročnost nízká, člověk zůstává ve své komfortní zóně a neučí se nic nového. Optimálních výsledků dosahujeme při použití zdánlivého nebezpečí, kdy člověk vnímá situaci jako dobrodružství a přitom je v bezpečí.“ (Pelánek 2008, s. 22). Pokud účastníka dostaneme příliš daleko mimo jeho komfortní zónu, může to mít naopak negativní efekt, jak uvádějí Svatoš a Lebeda (2005, s. 28): „Je-li krok z komfortní zóny příliš velký, může dojít k neúspěchu, a komfortní zóna se nerozšíří (ve vážnějších případech se dokonce může zmenšit).“

## 1.4 HRA VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Hra je jednou ze specifických lidských aktivit. Sice se o ní mluví především ve spojitosti s dětmi, ale doprovází nás celý život. Pro dospělého je to způsob, jak se odreagovat a přenést do jiné reality. Hry však obohacují nejen volné chvíle, ale zároveň přispívají k rozvoji lidského potenciálu, pomáhají rozvíjet tvořivé způsoby myšlení a vedou ke zdravé soutěživosti. Hra člověka aktivizuje, protože po něm vyžaduje aktivitu, trpělivost, rychlé reagování, pozornost, kreativitu, fantazii, vytrvalost a připravenost k učení. Roli hry můžeme spatřovat ve všech kulturách – míčová hra u Aztéků, běh u Inků či tanec Mayů (tyto hry měly náboženský charakter). Hrou se zabývalo mnoho autorů a vznikla celá řada teorií, které vidí smysl her z různých pohledů. Jedním z těchto autorů byl Huizinga, dle jeho teorie je hra starší než kultura a civilizace je vlastně produktem hry. Wittgenstein upřel pozornost na užívání jazyka a připodobnil jej ke hře, Fink analyzoval ontologické souvislosti hry a světa. Nejznámější český autor, který objevil ve hře edukativní charakter, byl Jan Amos Komenský, ze současníků pak Eduard Bakalář, Soňa Hermochová, Miloš Zapletal a další.

Hra postupem času našla své místo i ve vzdělávání dospělých. Tam, kde se hovoří o zážitkovém učení, je hra nezastupitelným programovým prostředkem. Proto právě hra je hlavní složkou programové náplně outdoorových kurzů, ať už se jedná o hry pohybové, sportovní nebo hry strategické, psychologické a dramatické.

### 1.4.1 Definice hry

Není lehké definovat hru, když má tolik různorodých podob: desková hra, počítačová hra, hraní na hudební nástroj, divadelní představení, karneval,

závod do vrchu či petanque apod. Žádná definice nedokáže pojmout hru se všemi aspekty, ale lze najít společné jmenovatele. Dle Neumanna (1998, s. 22) je hra „dobrovolně zvolená spontánní činnost, mající za cíl seberealizaci a získání prožitku.“

Roger Caillois, autor knihy Hry a lidé, definuje hru v 6 bodech jako činnost, která je:

- **svobodná** – hráč k ní nemůže být nucen
- **vydělená z každodenního života** – odpovídají jí předem dané časoprostorové meze
- **nejistá** – její průběh ani výsledek nemůže být předběžně určen, hráči a jeho iniciativě a invenci je ponechán určitý prostor
- **neproduktivní** – nevytváří ani hodnoty ani majetek, ani žádné nové prvky
- **podřízená pravidlům** – podléhající konvencím, které pozastaví po dobu hry působnost běžných zákonů a zavedou během trvání hry zákony nové, které jedině ve hře platí
- **fiktivní** – doprovázená specifickým vědomím alternativní reality nebo neskrývané iluze ve vztahu k běžnému životu.

(Caillois, 1998, s. 38)

#### 1.4.2 Klasifikace her

Existuje celá řada různých klasifikací her. Hry můžeme členit například dle **prostředí** (hry v terénu, hry v místnosti, hry ve městě), podle **striktnosti pravidel** (strukturované hry, málo strukturované hry, nestrukturované hry), nebo dle **cíle**.

Velmi výstižné a využitelné pro outdoorovou metodiku je dělení her podle druhů zážitků. Lze vytvořit čtyři kategorie her (Callois 1998, s. 42):

- **Agon** – zápas, závod, který zahrnuje hry a činnosti, jejichž hlavním rysem je soutěživost. Může to být soutěž sama se sebou, s něčím, s jiným člověkem nebo přírodou. Negativně mohou tyto činnosti podporovat násilí, lstivost a touhu po moci.
- **Alea** – znamená nejistotu. Jsou to hry založené na náhodě a štěstí, hazardní hry.
- **Illinx** neboli **vertigo** jsou činnosti, které mění vnímání, např. točením, rychlostí či virtuální realitou. Vedou k opojení tím, že nás na krátký okamžik odvádějí od jasného vědomí k určitému druhu radostné paniky a vzrušení. Patří sem dětské hry s otáčením (např. válení sudů), houpačky, kolotoče, ale i sjíždění na lyžích, horolezectví, bungee jumping a další adrenalinové činnosti.
- **Mimikry** představují skupinu her, které umožňují stát se někým jiným pomocí fantazie, předstírání a maskování. Začínají dětským napodobováním, hraním si s hračkami, přes karnevaly, různé ceremoniály až k divadlu. Činnosti z této kategorie mohou být chápány také jako příprava na život ve společnosti, ale mohou mít i své negativní důsledky v odcizování a schizofrenním jednání.

Uvedené kategorie se při hře samotné většinou prolínají. Často je boj, soupeření (agon), spojen s náhodou (alea) a může mít vztah i k tvořivosti a fantazii (mimikry). Hry obsahující boj, jsou mnohdy divadlem pro všechny, kdo se jich nezúčastňují.

### 1.4.3 Funkce hry

Hra má stejně jako celou řadu podob i mnoho funkcí. Pro tuto práci je samozřejmě nejdůležitější její edukativní a socializační funkce. Hry nám pomáhají poznávat nejen samy sebe, ale především ostatní a lépe s nimi komunikovat.

Funkce her podrobně rozpracoval Neumann (1998, s. 24):

- Působí na sféru emocionální a psychickou.
- Dovedou ovlivnit pocity a postoje hráčů.
- Obohacují je o zážitky a nové zkušenosti.
- Pomáhají zvyšovat sebedůvěru a sebehodnocení.
- Přinášejí nové pohledy na vlastní tělesnost, potěšení z vlastní existence.
- Jsou významným prostředkem rozvíjejícím sociální vztahy.
- Budují důvěru k ostatním lidem. Učí ohleduplnosti a odpovědnosti.
- Podporují komunikaci a spolupráci.
- Rozvíjejí psychomotoriku, tělesné schopnosti a zvyšují tělesnou kondici.

Dle Millerové (1968, s. 231) mají organizované hry s pravidly tu přednost, že „zmenšují třenice uvnitř skupiny, protože přesně vymezují role a pravidla chování. Dále poskytují skupině společný cíl k jehož dosažení může každý přispět a cítit se takto platným členem (i když jen pro danou chvíli). Hry s pravidly jsou simulací skutečných dějů, odehrávající se v dané společnosti, za účelem poskytnout jejím příslušníkům možnost osvojit si potřebné dovednosti.“

#### **1.4.4 Hra jako vzdělávací prostředek**

Jak již bylo řečeno, hry mají mnoho podob a samozřejmě ne o všech se dá říci, že mají edukativní charakter. Jak tedy definovat hru, jako nástroj pro vzdělávání a rozvoj osobnosti? Hry používané v outdoorových kurzech mají svá specifika. Musí mít dle France *et al.* (2007, s. 66) za cíl vyvolat u hráčů jistý účinek, musí se odehrávat ve specifickém prostředí, jsou definovány souborem pravidel, neposkytují „vítězům“ žádné materiální výhody a jsou obvykle zasazeny do smyšleného rámce, zdánlivě nesouvisejícího s každodenním světem hráčů. Posledním charakteristickým rysem vzdělávacích her je, že jsou připraveny pro skupiny hráčů, kteří v průběhu hry přicházejí do vzájemného kontaktu.

## 1.5 SKUPINOVÉ VLIVY

Pro outdoorové programy je charakteristické, že probíhají ve skupině osob a využívají skupinové interakce a skupinové dynamiky. Dle Hermochové (2006, s. 14) jsou „skupiny důležitým článkem, kde se prolínají a setkávají zájmy společnosti a zájmy jednotlivců. Skupiny jsou prostředím, ve kterém se jedinec sociálně formuje a zároveň svým jednáním skupinu ovlivňuje.“ Outdoorové rozvojové aktivity jsou postaveny na tom, že skupina formuje jednotlivce a jedinec ovlivňuje skupinu, jak v průběhu aktivit, tak zejména při navazující zpětné vazbě. Aby bylo dosaženo maximálního efektu, měly by outdoorové programy probíhat v malé sociální skupině. Pelánek (2008, s. 33) charakterizuje malou skupinu jako takovou skupinu, „v níž dochází k pravidelnému vzájemnému kontaktu všech se všemi. Její velikost závisí na okolnostech, maximální počet členů se pohybuje okolo čísla 30.“

### 1.5.1 Pracovní skupina a tým

Z hlediska firemních rozvojových programů se setkáváme s pojmem **tým** a **pracovní skupina**. Ač se oba pojmy používají obvykle jako synonyma, nemají stejný význam. „**Pracovní skupina** je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce.“ (Zahrádková, 2005, s. 20). Pracovní skupinu tedy tvoří lidé jednoho pracoviště (oddělení), které vede a řídí nadřízený pracovník, který se přímo podílí na pracovním úkolu skupiny. **Tým** je malá pracovní skupina, která je dočasně sestavena za účelem vyřešení určitého problému. Zahrádková (2005 s. 20). popisuje tým jako „jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a s charakteristickým procesem práce.“ V týmu

vládne rovnoprávné postavení členů a každý má jasně vymezenou svou roli a odpovědnost.

V praxi situace není tak černobílá, pracovní skupina může mít prvky týmu a naopak. Při přípravě outdoorových aktivit je nutné na začátku analyzovat, zda skupina účastníků je spíše tým, který je zvyklý společně kooperovat a jít za stejným cílem nebo zda má charakteristické rysy skupiny – zda účastníky spojují zejména formální hierarchické vztahy.

### **1.5.2 Pracovní závislost ve skupině**

V každé skupině či týmu jsou na sobě do jisté míry členové závislí, tato míra se liší dle charakteru práce, zvyklostí a kultury ve firmě.

Pracovní skupiny a týmy tedy můžeme členit podle Zahradkové (2005, s. 21.) na základě míry závislosti:

**Vysoká závislost** – Pracovníci jsou navzájem závislí na výsledcích své práce. Na úkolech pracují společně a výsledek nelze rozdělit na jednotlivé pracovníky.

**Střední závislost** – Pracovníci jsou závislí na podkladech nebo na výsledcích práce někoho jiného ve skupině. Práce na sebe navazuje.

**Malá závislost** – Pracovníci od sebe navzájem potřebují informace, ale výsledek práce na nich není závislý. Pracují na jednotlivých úkolech bez závislosti na ostatních.

**Žádná závislost** – Pracovníci navzájem příliš nevědí, co dělají ostatní, a ani to nepotřebují vědět. Jejich práce je na sobě naprosto nezávislá.



Pokud plánujeme outdoorový program, je třeba **identifikovat míru závislosti** a podle této identifikace volit aktivity. Platí, že čím více jsou na sobě jednotliví členové závislí, tím lépe znají své schopnosti a pracovní návyky. Pokud jsou zaměstnanci zvyklí na kooperaci, budou zvládat i složitější aktivity, na základě zkušeností z práce, budou mít od sebe navzájem konkrétnější očekávání, z nichž budou vycházet například při rozdělování rolí v rámci her.

### 1.5.3 Vliv skupiny na výkonnost

Jak již bylo zmíněno, outdoorové aktivity se odehrávají ve skupině a tudíž je zde zřejmá společná zodpovědnost za výsledek. Tento fakt může ovlivnit jedince a motivovat ho a nebo naopak jeho výkonnost snížit.

Vlivem skupiny na výkonnost jednotlivce se „zabýval Norman Triplett a zavedl termín **sociální facilitace**.“ (Wikipedie) Triplett zjistil, že přítomnost lidí ve skupině ovlivňuje aktuální výkony jednotlivce. Přítomnost druhých lidí vede ke zlepšení výkonu. Jedinec se chce předvést před ostatními, podpora týmu mu dodá sebedůvěry, výkonnost ostatních je pro něj příkladem a motivuje ho. Avšak výše uvedené většinou platí pouze v případě, že se jedná o známé a dobře zvládnuté úkoly. V opačném případě se projeví strach a nervozita, dochází spíše ke snížení výkonu. „Například Micheals (1982) sledoval hráče kulečnicku a rozdíl v jejich úspěšnosti v případě, že hráli sami nebo před publikem. Dobří hráči se před diváky zlepšili ze 71 % na 80 % a špatní naopak zhoršili ze 36 % na 25 %.“ (Wikipedie).

Opačným jevem je **sociální lenivost** (zahálení), která nastává, když si jedinec uvědomuje, že bude hodnocena celá skupina dohromady a nesoustředí se tak na svůj výkon, mnohdy vědomě svůj výkon snižuje. Platí, že čím má skupina

více lidí, tím méně aktivity jednotlivci vynakládají. Tento jev byl poprvé popsán v polovině 19. století M. Ringelmannem, který zkoumal snížení produktivity dělníků.

#### **1.5.4 Sociální skupina bez formální struktury**

Uspořádání pracovních skupin a týmů je dáno formálními vztahy, ale v průběhu existence skupiny vznikají z osobních kontaktů mezi jednotlivými členy i vztahy neformální. Člověk v práci hraje role, které odpovídají jeho pozici ve formální hierarchii. Formální struktura určuje pravomoci a také dostupnou míru informací. Na outdoorových kurzech přestává tato hierarchie platit. „Úkoly jsou obvykle předkládány skupině jako celku, informace mají všichni stejné, nikdo nemá předem daný mandát jménem skupiny rozhodovat.“ (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 37). Outdoorové programy jsou tvořeny tak, aby měli všichni stejné výchozí podmínky a nebyl nikdo zvýhodněn. Pak se mohou účastníci projevovat přirozeně. Jedinou výjimkou mohou být kurzy, zaměřené na vedení lidí, kdy je z cvičných důvodů záměrně stanoven vedoucí skupiny.

Nefunkčnost formální struktury vytváří zcela nový sociální rámec, v němž mohou vyniknout jiné kvality osobnosti účastníků, jejich přednosti i nedostatky. Dochází tak k hlubšímu vzájemnému poznávání účastníků (členů pracovní skupiny).

### **1.5.5 Skupinová dynamika**

Každá nová skupina (tým) prochází zákonitými, na sebe navazujícími stádii vývoje, které probíhají v několika fázích.

Při plánování vhodného outdoorového programu je nutné vzít v úvahu, v jaké fázi se skupina právě nachází a podle toho volit odpovídající techniky týmové práce a cíleně pracovat s charakterem zážitku. Správně zvolený outdoorový program týmům a skupinám určitou fází usnadní či je překlene do produktivnější fáze.

Dle Zahradkové (2005, s. 60) existuje 6 fází vývoje skupin:

#### **1. Fáze - Vznik**

První fáze začíná bezprostředně po vytvoření skupiny. Členové se poznávají a dochází ke stanovování formálních i neformálních pravidel. V této fázi se projevuje počáteční nejistota. Každý z členů skupiny přichází s jinými zkušenostmi a očekáváními. Projevuje se nejistota jednotlivých členů skupiny, mezi nimiž zatím nejsou žádné pevné svazky.

Program pro skupinu v první fázi je vhodné zaměřit především na rozvoj osobních vztahů a odbourání prvotních rozpaků. Aktivita by měly být orientované na vzájemné poznání jednotlivých členů skupiny, účastníci by měli získat společné prožitky a společné pozitivní zkušenosti. Program pro takovou skupinu by neměl mít více cílů. Příliš široký rozsah může hodnotu programu degradovat a v konečném důsledku snížit efekt. Vhodný outdoorový program může týmu velmi urychlit přechodné období, kdy rozpaky a hledání platných norem a vztahů ve skupině brzdí efektivitu týmu.

## **2. Fáze - Orientace**

Druhá fáze nastává po vytvoření skupiny. Je charakteristická individuálním vystupováním jednotlivců. Zřetelné je vymezování vlastního prostoru a snaha členů ukázat se v nejlepším světle. V této fázi dochází k boji o moc a kontrolu. Typické pro tuto etapu je neformální stanovování hierarchie – členové si neformálně určí své vůdce, orientují se ve vzájemném postavení.

Pro tým nacházející se v etapě orientace je dobré naplánovat program zaměřený na vyjasnění týmových rolí, účastníci by si měli uvědomit vzájemné odlišnosti a naučit se, jak z nich jako celek těžit. Dále by mělo dojít ke stanovení společných cílů. Důležitá je také práce s motivací jednotlivců.

## **3. Fáze - Krize**

Začíná se ventilovat nespokojenost, opadá euforie a objevují se první zpětné vazby a kritika. Často dochází ke střetům názorů. Doba je plná ujasňování, vyjednávání a zaujímání vlastních stanovisek. Dynamicky se mění role ve skupině, vytvářejí se koalice (subskupiny). Pokud skupina ustrne v krizi, rezignuje na spolupráci, nepodává výkon a nemá výsledky.

V této době může skupině pomoci program, který je zaměřen na řešení konfliktů. Jednotlivci by si měli ujasnit, jaká je jejich role v týmu, naučit se konstruktivně dávat zpětnou vazbu a skupina jako celek by si měla stanovit společný cíl.

#### **4. Fáze - Stabilizace**

Po překonání třetí fáze vývoje se skupina pomalu stává týmem v nejlepším slova smyslu. Pokud se skupině podaří vyřešit konflikty a akceptovat nové rozdělení rolí, přechází do etapy stabilizace. Nyní jde o ověřování a zafixování nové struktury skupiny a o nastavení jasných pravidel spolupráce. Pro toto období je charakteristické uvolnění napětí, ústup vyhraněného konkurenčního chování členů skupiny. Členové zaměřují svojí pozornost na dosahování cílů a zapojují se podle svých reálných možností do skupinové práce. V této etapě se vytváří pocit sounáležitosti a budují se mezilidské vztahy.

Outdoorové programy by v této fázi měly podpořit všechny probíhající pozitivní procesy a upevnit vazby mezi členy týmu, upozornit na důležitost všech složek. Je možné program zaměřit například na plánování či kontrolu nebo na time management.

#### **5. Fáze - Výkon**

Tato fáze je nejproduktivnější období existence skupiny. Díky stabilní struktuře rolí a přijatých pravidel probíhá i efektivní výměna informací. Skupina má vytvořené kontrolní mechanismy, kterých využívá při konfliktech a různorodosti názorů. Charakteristická je pro tuto fázi silná identifikace jednotlivce se skupinou, soudržnost týmu a samořízení. Všichni se koncentrují na společný cíl.

Pro skupinu nacházející se ve fázi výkonu je důležité věnovat se prevenci vyhoření, proto je vhodné zaměřit vzdělávací programy na work and life balance (rovnováhu pracovního a osobního života), dále je žádoucí podporovat

tvořivost a pomáhat vidět prostor ke zlepšení (aby skupina nepropadla pocitu dokonalosti).

## **6. Fáze – Uzavírání**

Dochází k ukončování procesů projektu a následuje rozchod týmu. V této etapě by mělo dojít ke zhodnocení odvedené práce.

Pokud se pro takovou skupinu rozhodneme uspořádat outdoorový program, je to obvykle forma odměny za vykonanou společnou práci. Takovýto program je potom možné složit z čistě zážitkových aktivit bez hlubší rozvojové dimenze.

## **7. fáze – Oživení**

Je to období, kdy stabilizovaná skupina dosáhla své produktivní fáze. Postupem času se pro tým, který nemá časově omezený úkol, stává práce známou, zaběhlou rutinou, ze spolupráce se stávají vzorce chování a energie začíná klesat. Stále ještě dochází ke zlepšování a inovaci, ale i k prohlubování stereotypů. Hrozí únava nebo může nastat „ponorková nemoc“.

I zde může pomoci správně zvolený outdoorový program. „Atmosféru skupiny velice dobře oživují zážitkové kurzy, expedice, odměňovací akce se zajímavými až adrenalinovými prvky a s atraktivitami zaměřenými na tvořivost a překonávání stereotypů.“ (Zahrádková 2005, s. 68).

## 1.6 VLIV PROSTŘEDÍ

Outdoorové programy mají účastníkům nabídnout nový rámec, nestandardní prostředí, v němž se po dobu kurzu dočasně pohybují. Podle Svatoše a Lebedy "změna pozadí (rámce) umožní zcela nové, neobvyklé pohledy na děje, jichž jsme součástí" (2005, s. 41).

Jak již bylo zmíněno v úvodu, outdoorové programy nemusejí vysloveně probíhat ve venkovním prostředí. Nejdůležitějším faktorem je, že probíhají mimo pracoviště. Účastníci tedy přicházejí o možnost kontaktu s pracovním prostředím (někdy je užitečné, když se dějiště nachází i mimo dosah signálu mobilních operátorů) a nejsou tak rušeni neodkladnými pracovními povinnostmi. Dále účastníci přicházejí i o kontakt se svým osobním prostředím, na které jsou zvyklí (domov, rodina, kamarádi atd.). Takové podmínky umožňují potřebnou koncentraci skupiny na sebe samu a na všechny společné aktivity.

Kurz je většinou vícedenní a tudíž je spojen i s přenocováním a stravováním. Díky společnému pobytu vzniká řada situací, které pomáhají naplnit cíle kurzu. Účastníci spolu tráví veškerý čas a poznávají se v běžných situacích každodenního života, ztrácejí zábrany i případnou stylizaci.

### 1.6.1 Fenomén přírody

Outdoorové aktivity nejčastěji probíhají v přírodě a není tomu náhodou. Přírodní prostředí totiž umožňuje vytržení z každodenní reality a samo o sobě nabízí mnoho možností a prostoru pro neobvyklé aktivity. V přírodě není třeba nic simulovat, protože zde hrozí reálné nebezpečí - například zbloudění a nepohoda z důvodu špatného počasí. V přírodě nacházíme přirozené překážky

– například skalní stěny, jeskyně a peřeje. Příroda je také prostředí poskytující prostor k odpočinku, znovunabytí sil i duševní rovnováhy.

Svatoš a Lebeda (2005, s. 40) vidí smysl konání outdoorových programů v přírodě takto: „Zde, na hony vzdáleni pracovní i domácí reality, se ocitáme v 'jiném světě'. Jsme v něm daleko „zranitelnější“, protože naše pózy a stylizace přestávají fungovat. Díky této zranitelnosti jsme ale i otevřenější novým zkušenostem a poznáním.“

### **1.6.2 Atmosféra**

V rámci outdoorových kurzů se organizátoři snaží o navození atmosféry, která pomůže účastníky více vtáhnout do programu a oprostit tak od každodenního života. Jedním z prostředků k navozování atmosféry je právě prostředí, ať už je to les, zatopený lom, nebo neobvyklá stavba – hrad, zámek, bývalá továrna nebo jen zajímavě vyzdobená místnost.

„Přípravu prostředí nepodceňujte; může sehrát zásadní roli v tom, zda účastníci herní situaci akceptují a budou motivováni do ní vstoupit.“ (Franc *et al.*, 2007, s. 81). Důležitost atmosféry zdůrazňuje i Walter ve sborníku Zlatý fond her III (2007) a dává tipy, jak správnou atmosféru navodit: „Nezapomínejme na maličkosti, které pomáhají atmosféru dotvořit. Snadno můžeme použít různé kulisy, které mohou mít podobu vizuální (výzdoba, rekvizity), akustickou (hudba) nebo i jinou (vůně).“ (Zounková 2007, s. 19).



## 2 DRUHY OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ

V dnešní době vzdělávací společnosti nabízí celou řadu různých outdoorových programů a aktivit, které se liší formou, délkou, náročností i svým zaměřením. Z této nabídky není jednoduché vybrat správně, proto je třeba znát základní kategorie programů. Nutno zmínit, že při výběru vhodného programu je třeba vzít v úvahu pro jakou skupinu účastníků kurz bude připravován a hlavně jaká jsou očekávání od kurzu – resp. jaké cíle má outdoorový program splnit. Správnému stanovení cílů se věnuji v kapitole 3.1.1.

V této části své práce bych se ráda zaměřila na možnosti outdoorových programů a jejich rozdělení do kategorií, nejprve dle cíle a poté dle formy programů. Nakonec se v této části budu věnovat obvykle používaným a osvědčeným outdoorovým aktivitám.

### 2.1 KATEGORIZACE OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ DLE CÍLŮ

Jednoduché a přehledné dělení programů, které využívají vzdělávací společnosti zahrnuje tři následující kategorie.

**Změnový outdoorový** program má odstartovat změny v týmech a týmové práci. Cílem těchto kurzů je naučit účastníky zcela přirozeně využívat jejich potenciál ve prospěch týmu. Změnové programy jsou zaměřeny na překonávání jednotlivých milníků ve vývoj týmu a odbourávání negativních průvodních jevů.

**Rozvojový outdoor** je zaměřen zejména na jednotlivce a rozvoj jejich individuálních schopností a dovedností. Cílem kurzů je posunout osobnost účastníka jak po stránce lidské, tak i profesní.

**Diagnostické programy** se buď zaměřují na tým jako celek nebo na jednotlivce v týmu. **Diagnostika týmu** obnáší zjištění „stupně týmovosti“, určení týmových rolí, hledání skrytých problémů a rezerv, klima v týmu, neformální role v týmu, úroveň vztahů a komunikace. **Diagnostický outdoor zaměřený na jednotlivce** poodhaluje předpoklady pro týmovou práci účastníka, jako je schopnost efektivní komunikace, empatie, převzetí odpovědnosti za tým a vzájemná podpora. Výstupy z těchto kurzů jsou podkladem pro další rozvoj osobnosti (Outdoor development centra) nebo jsou tyto kurzy používány při výběrových řízeních (Outdoor assessment centra).

Výše uvedená kategorizace je sice přehledná, ale bohužel nepostihuje outdoorovou problematiku v plné šíři. Proto bych ráda uvedla ještě jeden komplexnější přehled Svatoše a Lebedy (2008), kteří nabízejí daleko širší dělení outdoorových programů v závislosti na podílu zábavy a vzdělávání.

### **Akce na podporu týmového ducha (Teamspirit events, fundoor events)**

Hlavním smyslem teamspirit programů bývá zajímavý a zábavný společný zážitek, obvykle bez cíleného zpracování formou skupinových rozborů. Tyto programy bývají často součástí celofiremních manažerských konferencí či jsou určeny pro rodiny zaměstnanců nebo může jít o společnou odměnu pro velké pracovní skupiny. Aktivita bývají voleny tak, aby skupinu nenásilně vedly k vzájemné komunikaci a spolupráci. Zpravidla trvají několik hodin až jeden

den. Prioritní je na takových akcích dobrá nálada, neformální atmosféra a odpočinek od pracovních povinností.

### **Budování a rozvoj pracovních týmů (Teambuilding)**

Teambuilding je program zaměřený na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů, zvýšení jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Teambuildingový program je určen vždy konkrétní pracovní skupině, která v pracovním životě tvoří tým. Tyto programy ukazují, v jaké fázi vývoje (dle teorie skupinové dynamiky) se skupina nachází. Pomáhají určitou fázi urychlit a přenést tým do produktivnějšího stádia vývoje. Využívají se zejména k akceleraci rozjezdu nově vytvořených skupin. Zpravidla trvají dva až čtyři dny.

### **Trénink manažerských dovedností (management training)**

Tréninky tohoto typu mívají jasně definované vzdělávací cíle a jsou obvykle určeny vybrané skupině manažerů na určitém stupni hierarchie firmy. Prostřednictvím management trainingu lze rozvíjet manažerské dovednosti a aplikaci vhodných postupů při řešení nerutinních úkolů, například prezentování úkolu pracovní skupině, koordinaci týmu v průběhu řešení úkolu, stanovování priorit, řízení času, delegování a řešení konfliktů. V programové skladbě většinou převládají týmové úkoly v modelových situacích, na nichž se pozoruje a rozebírá působení konkrétních členů skupiny. Dle Svatoše a Lebedy (2005) by délka takového kurzu neměla být kratší než 4 dny.

### **Kurzy týmové práce (teamwork training)**

Tyto kurzy jsou na pomezí Teambuildingu a Management trainingu. Svojí povahou se neliší od manažerských kurzů, jsou však určeny pro „týmové hráče“.

### **Rozvoj předpokladů k vůdcovství (Leadership training)**

Outdoorové kurzy jsou dobrým nástrojem pro rozvoj konkrétních vůdčích dovedností – prezentační dovednosti, schopnost naslouchat druhým, znalost principů skupinové práce nebo řešení konfliktů. Nejdůležitější, co však leader potřebuje, je rozhodnost a odhodlání přijímat zodpovědnost. Na kurzech Leadership training je důležité pracovat s pozitivní zpětnou vazbou. Úkoly musí vnímat účastníci na hranici svých možností, ale musejí je s vypětím sil zvládnout. To vede k sebepotvrzení a posílení sebedůvěry. Platí zde princip transferu – účastníci si úspěch přenášejí i do pracovního světa.

### **Hodnotící programy (Outdoor assessment center)**

Outdoorové aktivity lze využít při výběrových řízeních. Outdoor assessment centra jsou kombinací standardních psychodiagnostických metod a outdoorových aktivit. Tato kombinace umožňuje hodnocení osobnostního a výkonového potenciálu pracovníků pro zastávání určitých pozic. Outdoor assessment centra nabízejí možnost pozorovat reálné chování uchazečů při plnění modelových situací, které nejsou obvyklou součástí jejich pracovního ani soukromého života. Uchazeči na ně nemají vytvořené vzorce chování, proto se projevují spontánně a odhalují rysy chování, které by při klasickém

pohovoru neprojevili. Nezbytně nutná je informovanost účastníků, ti musejí dopředu vědět, že jde o hodnotící program, které informace o nich budou sbírány a kdo k nim bude mít přístup.

### **Speciální programy**

Speciální outdoorové programy mohou pomoci vyřešit obvyklé i méně běžné situace neformální cestou. Lze je použít na míru, například při nástupu nového vedoucího pracovníka do týmu, při zavádění nových systémů i jako doplňky dalších akcí.

## 2.2 FORMY OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ

V předchozí kapitole jsem se věnovala rozdělení outdoorových programů podle cílů, které mají splnit. Existuje však mnoho různých forem programů, díky kterým můžeme k cíli dojít. Vždy je třeba dbát na to, aby zvolená forma byla v souladu se stanovenými cíly. Některé programy jsou vhodnější například pro pobavení a teamspirit, jiné pro rozvoj vůdcovských předpokladů. Dělení dle formy je postaveno na provedení, místě konání a organizační stránce. Opět vycházím z dělení, které ve své knize uvádí Svatoš a Lebeda (2005, s. 78-85). Jejich dělení je velmi výstižné a podrobné. Zahrnuje všechny možné formy, se kterými se můžeme v praxi, respektive v nabídce vzdělávacích společností, setkat.

### **Hromadné outdoorové programy**

Hromadné programy se organizují pro větší množství osob (od několika desítek po stovky zaměstnanců). Zpravidla doprovázejí firemní meetingy, konference i podobné akce a pořádají se za společenským účelem. Jedná se tedy obvykle o akce typu teamspirit. Hromadné programy se však také dají využít pro rozvoj osobnosti, ale za předpokladu, že jsou účastníci rozděleni do menších skupin, ve kterých probíhají aktivity odděleně a instruktoři se skupinami pracují jako na klasických rozvojových kurzech. Ať už jde o hromadnou akci, či jsou účastníci rozděleni do skupinek, zastřešuje celý program legenda inspirovaná například známým filmem, pohádkou, legendárním závodem a podobně. Program musí být sestaven tak, aby byl pro všechny motivující a atraktivní. Proto se často pro tyto akce volí soutěžní týmové hry, v nichž jednotlivá družstva plní úkoly nebo je míra zapojení

ponechána na volbě jednotlivců, kdy si účastníci sami volí z nabídky aktivit to, co je pro ně zajímavé.

### **Vícedenní kurzy s pobytem ve středisku**

Tyto kurzy se pořádají v hotelu, v jehož okolí je možnost outdoorového vyžití a skupina je zde sama nikým nerušena, což velmi výrazně podporuje rozvojový efekt kurzu. Optimální délka takového kurzu je dva až čtyři dny. „Komplexní outdoorové kurzy (na rozdíl od doplňkově pojatých outdoorů) pracují s promyšlenou celkovou dramaturgií. Jednotlivé programy na sebe vhodně navazují, aby se jejich účinek vzájemně doplňoval a rozvíjel. Aktivitu, rozboru a následná zobecnění tvoří provázaný celek.“ (Svatoš a Lebeda 2005, s. 81)

### **„Expediční programy“**

Tyto programy jsou organizovány zpravidla za účelem rozvíjení vztahů v týmu a podpory spolupráce. V českých podmínkách se nejedná o expediční cestu v pravém slova smyslu. Pod názvem „expediční program“ se skrývá akce, při níž účastníci stráví dva až tři dny v terénu, spí pod stanem či přístřešky, sami si obstarávají jídlo (vaří například na ohni), přesunují se dle mapy a k cestování používají například kola nebo lodě. Souhrnně se dá říci, že účastníci týmově plní reálné úkoly, které vyplývají z pobytu v přírodě. Chyby zde mají skutečné důsledky pro celou skupinu (zabloudění, vyhasnutí ohně, atd.) I na těchto kurzech nesmí chybět zpětná vazba řízená instruktorem.

## **Doplňkový outdoor**

Outdoorové programy bývají často využity jako doplněk klasických indoorových školení. Jedná se většinou o půl dne v rámci dvou až tří denního kurzu. Doplňkový outdoor na těchto akcích může být pojat trojím způsobem. Buď se jedná o zábavný program, který má účastníky klasického školení odreagovat nebo outdoor plní teambuildingovou funkci, může také dokreslovat téma samotného kurzu. Doplňkový outdoor zpravidla připravují externí dodavatelé, zatímco navazující zpětnou vazbu provádí lektor kurzu.

## **Samostatně realizované programy v lanových centrech**

V České republice v poslední době vzniklo mnoho lanových center, která nabízejí buď jen adrenalinový zážitek nebo i propracovanější tréninkové programy. Obvykle se jedná o akce v rozmezí několika hodin až jednoho dne. Aktivita v lanových centrech mohou být pojaty jako teamspirit, teambuilding a samozřejmě také jako plnohodnotný rozvojový program, který vede zkušený instruktor a jehož součástí je i proces zpětné vazby.

## **Q-Hry**

Vzájemné poznávání a společné neobvyklé zážitky mohou zprostředkovat takzvané Q-Hry. Jsou to málo strukturované inscenační hry, které mohou trvat několik hodin nebo i dní. Odehrávají se většinou ve specifickém prostředí (na zámku či hradě). Účastníci i organizátoři mohou mít pro zachování autentičnosti kostýmy a všichni jsou aktéry děje, v jehož rámci plní úkoly.



Rozvojový efekt závisí na zvolených aktivitách, které účastníci v rámci hry absolvují a na míře zpětné vazby.

### **Incentivní turistika**

Pod tímto termínem se skrývá společný zájezd, zpravidla zahraniční. Incentivní turistika je většinou formou odměny a má funkci motivace. Na těchto akcích jsou možné aktivity, které by se daly považovat za nadstandartní a které většinou není možné provozovat na území České republiky – jachting, rafting, kaňoning. I když jsou tyto akce spíše za odměnu, je možné na nich najít opět prostor pro rozvoj, obzvláště v oblasti spolupráce. Opět závisí na tom, zda bude po aktivitách následovat zpětná vazba či nikoliv.

## 2.3 DRUHY OUTDOOROVÝCH AKTIVIT

Aktivít, které se používají na outdoorových kurzech, ať už k rozvoji jednotlivce i týmu či k pobavení účastníků, je velmi mnoho. Nejčastěji se jedná o hry, sporty a kreativní tvorbu. Jednotlivé kategorie nemají pevně dané hranice, některé aktivity jsou si podobné či vycházejí ze stejných principů. V outdoorových kurzech se setkáváme s celou řadou aktivit, které na sebe navazují a vhodně se doplňují (viz dramaturgie akce v kapitole ). Následující dělení, které jsem pro svou práci použila, je inspirováno knihou Příručka instruktora zážitkových akcí (Pelánek, 2008).

### Drobné hry a úkoly

Bez krátkých a jednoduchých aktivit se neobejde žádný kurz. Tyto aktivity jsou zařazovány zejména na začátku nebo kdykoli, kdy je potřeba navodit uvolněnější atmosféru. Slouží k odstranění napětí, poznání ostatních a překonávání nesmělosti. Trvají zhruba 5 a 20 minut. Svatoš a Lebeda (2005, s. 89) pro tyto aktivity používají termín „Icebreakers“, protože slouží k „prolomení ledů“ mezi účastníky.

### Pohybové hry a sporty

Pro outdoorové programy je charakteristický pohyb na čerstvém vzduchu spojený s netradičními zážitky – to vše umožňují sporty, závody a turnaje.

Na outdoorových kurzech najdou uplatnění zejména typy **sportů**, které rozvíjejí účastníka po mnoha stránkách, proto by to měly být neobvyklé

aktivity, které umožňují poměřit své síly, objevit své psychické i fyzické hranice a pokusit se je posunout. Svatoš a Lebeda pro takové aktivity používají pojmenování „Outdoorové sporty“ a přičítají jim ještě jednu důležitou charakteristiku: „Jsou činnostmi, kde se setkává člověk s člověkem a kde se musí jeden na druhého spolehnout.“ (Svatoš a Lebeda 2005, s. 94). Nemusí se však vždy jednat jen o hromadné činnosti. Člověk, i když je při plnění úkolu sám, tak si uvědomuje důležitost psychické podpory i fyzické blízkosti kolegů. Většinou se však dává přednost aktivitám pro dvojice a celé týmy, kde nejde pouze o týmovou podporu jednotlivce, ale o přímou a náročnou spolupráci. Mezi outdoorové sporty patří zejména lanové překážky, skalní lezení, slaňování, rafting, speleologie, potápění a další.

Další formou pohybových aktivit jsou **závody a turnaje**. Tyto aktivity jsou vhodné pro outdoorové akce, kde se setkává více skupin (týmů) a ty pak mezi sebou soutěží. Nejedná se tedy většinou o vzdělávací a rozvojové kurzy, ale spíše o akce typu teamspirit a teambuilding. Společné soutěžení přispívá k utužení skupiny a také zvyšuje motivaci. Příklady: fotbalový turnaj, olympijské hry, bowlingový turnaj, štafetový závod, orientační běh.

### **Strategické terénní hry**

Pojmenování strategické terénní hry pod sebou skrývá hry různého charakteru a náročnosti. Může jít o přepracované stolní hry, či hry na motivy známého filmu. Délka trvání hry se liší, může trvat hodinu nebo zabere i celý den nebo noc. Strategické hry jsou vždy spojeny s pohybem. K přesunu lze využívat různé prostředky (kola, lodě, běžky atp.) Většinou spolu soutěží několik menších týmů. V rámci strategické hry skupiny cestou řeší úkoly, ať už fyzické či dovednostní a vědomostní, překonávají překážky, luští hádanky,

kvízy atd. Strategické terénní hry, obvykle spojené s orientací v terénu, se používají například pro rozvoj spolupráce, pro zlepšení rychlosti práce, ale i pro pobavení.

### **Překážky a tělesná omezení**

Překonávání různých druhů překážek a zejména pak řešení úkolů spojených s tělesným omezením je kategorie pohybových aktivit, která tvoří přechod k psychologicky laděným aktivitám. Může jít o připravené úkoly na trase nebo překážky tvořené simulovaným tělesným postižením. Při překonávání překážek dochází k utužení týmového ducha prostřednictvím spolupráce v náročných podmínkách. **Překážky** mohou být různé, přírodní či uměle vytvořené - řeka, strom, pavučina z provazů, lanová překážka. Měly by na první pohled působit nepřekonatelně, aby se umocnil zážitek z jejich zdolání.

**Tělesná omezení** představují zvláštní typ překážek. Každý člen týmu může mít jiné „postižení“ (zavázané oči, nesmí mluvit, svázané nohy, či ruce). Nerovnoměrně rozdělená omezení vedou k nutnosti vzájemné pomoci. Účastníci mohou zažít pocity, jak je tělesně postiženému, na někom závislému člověku a jaké to je pomáhat mu překonat handicap. K naplnění cílů, při aktivitách tohoto typu, je nezbytná dobře provedená zpětná vazba.

### **Psychosociální hry**

Psychosociální hry zahrnují statické aktivity zaměřené na psychiku (myšlení, prožívání a pocity) a jejich základem je diskuze. Někdy se pro tyto aktivity používají termín „**komunikační programy**“ (Svatoš a Lebeda 2005, s. 97),

během kterých si účastníci procvičují schopnosti komunikace, formulace názorů a pocitů, naslouchání ostatním a v neposlední řadě i vyjednávání. Pro tyto programy je charakteristické týmové řešení logických problémů a případových studií. Příkladem je aktivita, kdy každý účastník disponuje pouze částí informací a k finálnímu vyřešení je tedy nutná společná strukturovaná diskuse. Mezi oblíbené případové studie pak patří řešení ztroskotání na poušti či na moři. Komunikační aktivity probíhají obvykle v menších skupinách a trvají obvykle od 40 minut až po dvě hodiny.

Obdobou komunikačních programů jsou „**simulační hry**“ (Pelánek 2008, s. 153), které propojují prvky komunikačních her a aktivit spojených s hraním rolí. Základem je silné (obvykle kontroverzní) téma. Hráč či skupina má předem danou roli a každá role má pak ve hře jiný cíl, kterého chce dosáhnout. Zájmy jednotlivců či skupin jsou samozřejmě v rozporu.

Další aktivity patří do této kategorie jsou **psychohry**. „Pod pojmem ‘psychohry’ rozumíme hry s vysokou psychickou náročností, hry zaměřené primárně na prožívání emocí, sebepoznávání a vztahy“ (Pelánek 2008, s. 155). Typická témata psychoher jsou: „Kdo jsem?“ „Jak mě vnímají ostatní?“ „Jaké jsou důležité hodnoty?“ Po psychohře musí následovat důkladná a odborně vedená zpětná vazba.

### **Tvořivé aktivity**

Rozvoj tvořivosti je na outdoorových akcích automatický. Účastníci jsou stavěni před neobvyklé problémy a úkoly, což je nutí k tvořivému řešení. Na outdoorových kurzech se ale můžeme setkat i s aktivitami, kde je tvoření hlavním smyslem. Při kreativních činnostech není důležitý ani tak výsledek,

jako tvořivý proces. Pelánek (2008) dělí tvořivé aktivity na nehmotnou tvorbu, rukodělné práce a konstrukční tvorbu.

Pod „**nehmotnou tvorbu**“ se skrývají aktivity, jejichž výsledkem není materiální výrobek. Nejčastěji se jedná o divadelní představení (tomuto tématu se věnuji níže – Dramatické hry a divadlo) nebo natočení videoklipu či filmu. Pelánek do této kategorie zařazuje i literární díla (básně či povídky) a hudební produkci (nacvičení písně, karaoke, koncert atd.).

**Rukodělné práce** mohou probíhat individuálně nebo v malých skupinách. Mezi tyto aktivity můžeme zařadit malování, výrobky z papírů nebo přírodních materiálů, práce s textilem (například batikování) a další (sádrové masky, sochaření atd.). Tyto aktivity se v rámci zážitkového vzdělávání využívají hlavně při sebereflexi a využívají poznatků arteterapie.

Další skupinou tvořivých aktivit jsou aktivity zaměřené na **konstrukční tvorbu**, kdy účastníci dostanou obvykle týmové zadání na sestrojení či konstrukci předmětu, který často slouží k překonání překážek (například vor pro zdolání řeky, přemostění). Na rozdíl od uměleckého ztvárnění, jde zde o funkčnost a v některých případech i o to, vymyslet, jak příslušný předmět vyrobit. Na outdoorových kurzech se setkáváme se složitými zadáními, které se v první chvíli mohou zdát jako neřešitelná. Konstrukční aktivity se využívají pro podporu týmové spolupráce, rozhodování ve skupině a zlepšení delegování či organizace času.

## **Turistika a putování**

V rámci turistiky či vícedenního putování musí účastníci absolvovat celou řadu aktivit vyplývajících z pohybu v přírodě - orientace dle mapy, spaní

v přírodě (stavění přístřešků), obživa (vaření na ohni) a další. Všechny související aktivity si mohou účastníci vyzkoušet v rámci jednoho odpoledne či při expedičních programech, které mohou trvat několik dní.

## **Dramatické hry a divadlo**

O divadle jsem se již zmiňovala v tvořivých aktivitách, ale protože využívání divadla a dramatických her je nový trend, který v současné době nachází významné místo ve firemním vzdělávání, ráda bych se tomuto tématu věnovala podrobněji.

V rámci **dramatických her** účastníci nejen využívají a prohlubují své herecké a rétorické schopnosti, ale více si uvědomují účinky neverbální komunikace, rozvíjejí kreativitu a schopnost improvizace a v neposlední řadě si vyzkouší jinou životní roli. Pro mnoho účastníků je vystoupení na jevišti větší výzvou než třeba lezení po skalách či přespání venku. Dramatické hry lze zařadit v různých fázích outdoorové akce – například jako náplň a aktivitu na celé odpoledne či jako program pro zpestření večera. Malé dramatické hry mohou být jakousi rozcvičkou před velkou hrou založenou na hraní rolí.

Novým trendem ve firemním (manažerském) vzdělávání je **manažerské divadlo**. Jedná se o zvláštní druh aktivity, kdy není cílem realizace hry (premiéra), ale samotné nacvičování, které může otevřít různá témata. Manažerské divadlo nabývá dle Hroníka (2007, s. 216) dvou podob:

- scénář vzniká na základě dění v firmě
- podkladem je známá hra, většinou realizovaná v určitém zkrácení

Režisér nejen režíruje hru, ale vede herce k pochopení různých osobností a jejich interakcí. V manažerském divadle by měla ještě figurovat role lektora, který nácvik facilituje v průběhu nastudování hry. Pro větší efektivnost je v rámci obsazování do rolí často uplatňován „kontrast“, při němž se nadřízení mohou ocitnout v podřízených rolích a naopak.

## **2.4 PROSTŘEDKY A POMŮCKY VYUŽÍVANÉ NA OUTDOOROVÝCH PROGRAMECH**

Aby byly programy pro účastníky atraktivní, využívají vzdělávací společnosti na outdoorových kurzech oblíbené sportovní prostředky a pomůcky, které jsou pro většinu účastníků nové a neobvyklé, proto se můžeme na outdoorových kurzech setkat kromě klasických horských kol s minibiky, sněžnými skútry, psím spřežením, střelbou z luku či z kuše a v rámci vodních sportů například s rafty, kanoemi, vodními lyžemi a skútry.

Vzdělávací společnosti se snaží držet krok s dobou, takže místo papíru a tužky mohou účastníci používat notebook, vytvářet webové stránky, pracovat s kamerou nebo digitálním fotoaparátem. Pro komunikaci na dálku využívají pak mobilní telefon nebo vysílačky. Pro orientaci v přírodě se více než tradiční buzola či kompas používá satelitní navigace GPS. Na druhou stranu pro lidi, kteří jsou ve své práci neustále obklopeni vymoženostmi dnešní doby, je jistě zajímavé a nové používat klasické pomůcky – například kotlík, sekeru a pilu.



## **3 PROCES ORGANIZACE OUTDOOROVÉHO PROGRAMU**

### **3.1 PLÁNOVÁNÍ**

První a nejdůležitější fáze při organizování outdoorového programu je plánování. Plán outdoorového programu by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- Jaký je cíl outdoorového programu?
- Pro jakou skupinu bude program realizován?
- Jaké náklady na program vynaložíme?
- Kdo bude program realizovat?
- Kdy vzdělávací program proběhne a jak dlouho bude trvat?
- Kde proběhne?
- Jak budeme outdoorový program vyhodnocovat?

Odpovědi na první čtyři otázky jsou čistě na zadavatelské společnosti, potažmo na personalistovi či specialistovi na vzdělávání. Další otázky by měl zadavatel zodpovídat již společně s dodavatelem akce. V rámci této kapitoly postupně popíšeme, co vše je třeba brát v úvahu a jak dojít k odpovědím na dané otázky.

#### **3.1.1 Stanovení cílů**

Firma má obvykle jeden zásadní cíl, od kterého se odvíjí i vzdělávací cíle a tím je dosahování zisku. K tomu, aby společnost dosahovala maximálního

zisku, jsou třeba kvalitní lidské zdroje schopné vysokého výkonu. „Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“ (Armstrong, 2002, s. 491). Outdoorové programy, by měly z tohoto primárního cíle vycházet a v každém případě by pro firmu a pro zaměstnance měly být přínosem.

Pokud definujeme cíle konkrétního vzdělávacího programu, je ideální jejich stanovení v podobě „kritérií chování“ (Armstrong, 2002, s. 503). Je třeba předem určit, jakého pracovního chování má být po absolvování kurzu u účastníků dosaženo.

Přínosnost vzdělávacích akcí je zřejmá, ale co mohou přinést programy zorganizované pro zábavu? Zábava je motivační nástroj již od nepaměti, kdy vzniklo okřídlené úsloví „Dejte lidu chléb a hry.“ Zábavné programy zvyšují loajalitu a motivovanost zaměstnanců a především plní funkci odměny. Každá zábavná akce má, ať již přímo nebo nepřímo, také „tmelící“ účinek na kolektiv zaměstnanců.

Aby byl outdoorový program co nejefektivnější, je třeba nejen správně zvolit cíl kurzu, ale také podle toho zvolit druh programu, jeho náplň a vhodné aktivity.

Outdoorové programy nabízejí celou škálu různých cílů, které by se daly shrnout do čtyř hlavních oblastí: zábava (team spirit), budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding), rozvoj konkrétních dovedností (např. leadership, timemanagement), diagnostika (outdoor assessment/development centra).

Cíl by měl být realistický, proto je dobré se soustředit jen na jednu oblast, kterou má program rozvíjet a cíle nekombinovat. Cíl musí být přesně

definován předem, než začneme samotnou akci plánovat. Pevně stanovené cíle nám poslouží hned třikrát. Za prvé, dodavatelská společnost bude jasně vědět, jak program postavit. Za druhé, účastníci budou lépe připraveni na to, co od akce mají očekávat. A za třetí, nám předem stanovené cíle poslouží ke zhodnocení po skončení akce – bude zřejmé, zda akce splnila očekávání.

### **3.1.2 Skupina**

Každá skupina má jiné rozvojové potřeby, které vycházejí mimo jiné z její pracovní náplně, ze zařazení skupiny v hierarchii společnosti, dále z její vyspělosti (ve které fázi skupinové dynamiky se skupina nachází) a jak silná je skupinová závislost jednotlivých členů (této problematice je věnována kapitola 1.5 Skupinové vlivy). Vhodné je předem probrat rozvojové potřeby s nadřazeným nebo přímo se členy skupiny.

Další důležitý aspekt je velikost skupiny, pro kterou budeme outdoorový program realizovat, která se odvíjí od stanoveného cíle. Akce typu teamspirit lze organizovat pro skupinu jakékoliv velikosti bez omezení. Takový typ programu můžeme proto uspořádat pro celá oddělení, sekce či celou společnost. Teambuildingových a rozvojových kurzů, zaměřených na posílení dovedností v oblasti týmové spolupráce a komunikace, by se nemělo účastnit více jak 20 osob. „Pro solidní outdoorový trénink s hlubšími rozvojovými a vzdělávacími cíli se nám nejvíce osvědčila práce se skupinami dvanácti až šestnácti účastníků. Velká skupina ubírá na aktivitě účastníků i na jejich otevřenosti, navíc tým přestává komunikovat a zákonitě se začíná štěpit na menší frakce.“ (Svatoš a Lebeda 2005, s. 184). Ale samozřejmě je vždy počet účastníků determinován velikostí pracovní skupiny (týmu) v reálném pracovním prostředí. Nejefektivnější je, pokud na kurz vyšleme jeden

pracovní tým, který po celou dobu kurzu řeší aktivity společně. Nikdy by nemělo dojít k tomu, že by na kurz jela pouze část pracovního týmu. To pak má velmi negativní dopad po návratu do pracovního prostředí.

### **3.1.3 Náklady**

Náklady, které je zadavatel ochoten investovat, jsou odvislé od firemních rozpočtů na vzdělávání. Cena outdoorových programů se, stejně jako u jiných služeb, utváří na trhu, kde se setkává nabídka s poptávkou. Některé vzdělávací společnosti uvádějí přibližnou cenu na svých stránkách či v katalogích. Je dobré poptat outdoorový kurz u několika společností, aby bylo možné porovnání. Vždy je nutno se ptát, co vše cena zahrnuje. Do nákladů na outdoorový program totiž spadají i vedlejší náklady spojené s dopravou, ubytováním, stravováním a dalším.

### **3.1.4 Realizátor programu**

Odborná literatura nepřipouští, že by outdoorové programy pořádal někdo jiný, než dodavatelská vzdělávací společnost. V praxi se však můžeme setkat s tím, že si firmy programy organizují samy nebo využívají dodavatelské společnosti jen na zajištění části programu (obvykle outdoorových aktivit – například lanové překážky, čtyřkolky, psí spřežení). Takto to funguje zejména v menších společnostech, které tím šetří náklady. Sama společnost si může zorganizovat zpravidla pouze outdoorové programy zaměřené na teamspirit. Jakmile se jedná o hlubší rozvojový kurz, měla by využít nabídky zkušeného dodavatele.

Na trhu existuje celá řada vzdělávacích společností nabízejících outdoorové programy a není jednoduché vybrat mezi nimi správného dodavatele. Je nutno si uvědomit, že jméno společnosti a krásný katalog kurzů nezaručí kvalitu. Proto, abychom se v nabídce správně zorientovali, poslouží dle Svatoše a Lebedy čtyři základní ukazatele, jež jsou „integrita dodavatele“, „konkrétní lektoři“, „etické a bezpečnostní normy“, „kapacitní možnosti dodavatele“, „reference“ a „formální znaky kvality“ (Svatoš a Lebeda 2005, s. 177 – 181).

**Integrita dodavatele** zahrnuje všechny projevy firmy – produkty, prostředí, reklamu, vyznávané hodnoty a zejména konkrétní chování zaměstnanců firmy. Vše zmíněné musí být v souladu.

Konkrétní **lektoři**, kteří outdoorový program povedou, jsou klíčoví pro úspěch akce, proto je nutné se s nimi seznámit ještě před konečným výběrem dodavatele. Důležitá je jejich důvěryhodnost, zkušenosti a osobní kvality.

Dodavatel by měl mít stanovená **jasná pravidla** zajišťující fyzickou i psychickou bezpečnost klientů, tedy pevně dané etické a bezpečnostní normy. Stejně tak důležité jsou dodavatelovy zásady ohledně nakládání s informacemi, které lektoři o účastnících na kurzu získají. Samozřejmostí je, že je nebudou poskytovat třetím osobám a zadavateli (personalistovi, nadřízenému apod.) sdělí jen informace, které se týkají cíle kurzu.

Dodavatelská společnost musí mít **dostatečné capacity**, tj. být tak velká, aby zde fungovala zastupitelnost. Může se například stát, že se jedná o malou firmu, ve které figuruje jeden klíčový lektor, kterého v případě, že se nemůže kurzu zúčastnit, nemá kdo nahradit.

Pro zadavatele jsou při rozhodování o vhodném dodavateli akce velmi cenným zdrojem informací **reference**. Sama dodavatelská společnost by měla zadavateli předat kontakty na osoby, které mohou reference poskytnout.

Formálními znaky kvality jsou nejen **normy a certifikace** (například ISO), ale i **vnější znaky firmy** – například prostředí, kde společnost sídlí a její technické vybavení. V neposlední řadě do této kategorie spadá způsob komunikace, například rychlost odezvy na nabídku.

A na co by si personalisté měli dát při výběru dodavatele outdoorových aktivit pozor? U vzdělávacích společností je velmi častým jevem vzájemné intelektuální vykrádání a používání stejných outdoorových aktivit. Na trhu existují sborníky Zlatý fond her, které vydává Prázdninová škola Lipnice. V těchto sbornících se inspirovala celá řada vzdělávacích společností, které využívají stále znovu stejné osvědčené aktivity. Tak se může stát, že pokud účastník absolvuje outdoorový trénink opakovaně, bude plnit tu samou aktivitu, což není motivační, ani smysluplné pro jeho rozvoj. Dalším alarmujícím jevem je, když vzdělávací společnost nabízí univerzální outdoorové programy. Dodavatel v takových případech již na první schůzce představí hotové komplexní řešení a navrhne stejný kurz například pro výrobu i obchodníky. Podstata outdoorových programů je, že se vždy připravují na míru, přičemž respektují požadavky a potřeby zadavatelské společnosti.

### **3.1.5 Délka outdoorového programu**

Délka programu by měla vycházet z cílů kurzu. Například teamspiritové akce mohou trvat pouze několik hodin a mohou být zařazeny jako součást jiné firemní události. Pokud však jde o rozvojový program, kurz trvá několik dní, nesmí však být ani příliš krátký, ale na druhou stranu ani příliš dlouhý. Někteří

dodavatelé mají tendence prodat co nejdražší a nejdelší program, ale zde je nutno zvážit, jestli opravdu vše nabízené je v souladu s cíli kurzu. Optimální délka rozvojového kurzu je dva až čtyři dny. Kratší kurz by byl bezpředmětný. V rámci outdoorového tréninku totiž platí, že se skupina musí nejprve osmělit, jednotliví účastníci potřebují nějaký čas na to, aby se otevřeli a vzájemně seznámili, musejí si také zvyknout na prostředí a hlavně na princip outdoorového tréninku (na hraní her, na netradiční aktivity, dávání zpětné vazby a podobně). Tato fáze obvykle trvá půl dne až celý den. Platí, že pokud se účastníci dobře znají, je tato fáze kratší, ale nikdy není nulová. Při plánování délky kurzu je toto třeba zohlednit. Pokud je outdoorový program limitován časem, je nutné ubrat z cílů. Kvalitní dodavatelé by měli na rozpor v cílech a délce kurzu upozornit.

Velmi častou otázkou je, zda zařazovat kurzy o víkendu nebo v pracovní dny. Především záleží na firemní kultuře a na ochotě účastníků obětovat kurzu své volno. Pokud by měla naplánováním kurzu na víkend utrpět motivace účastníků, je lépe volit všední dny. Dle Svatoše a Lebedy se v praxi nejvíce osvědčilo, když kurz začíná ve středu odpoledne a končí v sobotu večer (v případě 4 denních kurzů). Výhodou takového modelu je i následující volná neděle. Zmínění autoři totiž doporučují, aby účastníci měli po kurzu volno. „Zejména po delších, tří a čtyřdenních kurzech, nechte účastníkům alespoň den volna na strávení zážitků a na odpočinek. Následující den po skončení kurzu by v práci asi moc efektivní nebyli, nehledě na to, že některé zážitky mohou vyžadovat opravdu delší dobu na jejich plné zpracování.“ (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 184).

### **3.1.6 Místo konání**

V případě, že spolupracujeme s dodavatelskou firmou, můžeme nechat výběr vhodného místa konání na ní. Dá se totiž předpokládat, že dodavatel bude znát vhodná rekreační střediska a hotely pro pořádání outdoorových programů. Vhodnost místa se neodvívá pouze od kvality hotelu, ale rozhodující je okolí, které nabízí možnosti outdoorového vyžití. Typické žádoucí vlastnosti objektu pro zážitkové akce dle Pelánka (2008, s. 56) jsou přiměřený komfort, dostatečné společenské prostory uvnitř, zajímavé a pestré okolí, dostupnost přiměřená délce akce a izolovanost od okolí. Pokud zadavatel vybírá místo sám, je žádoucí, aby se tam v rámci plánování outdoorového programu jel podívat, aby na místě nečekalo účastníky nějaké překvapení, například rušná silnice.

V rámci České republiky je velmi oblíbenou lokalitou například Český ráj, je to ideální místo na outdoorové vyžití, zejména na lanové aktivity. Někteří zaměstnavatelé své týmy vysílají i mimo republiku. Outdoorový kurz v zahraničí je velmi atraktivní odměnou, ale také má výrazné tmelící účinky.

### **3.1.7 Plánování vyhodnocení outdoorového programu**

Tématu hodnocení outdoorových kurzů je věnována celá kapitola. Zde jenom zmíním, že je na hodnocení programu třeba myslet již ve fázi přípravy, zejména při stanovování cílů, které by měly být definovány tak, abychom program po jeho skončení mohli správně vyhodnotit a dojít k závěru, zda a do jaké míry byly cíle naplněny.



## **3.2 PŘÍPRAVA**

Důkladná příprava je klíčem k úspěchu celé akce. Délku a náročnost přípravné fáze ovlivňuje řada faktorů, jako je cíl a druh programu, velikost účastnické skupiny, rozpočet akce a samotná délka outdoorového programu. Obecně lze říci, že čím jsou specifitější potřeby, čím je větší účastnická skupina a čím delší má kurz být, tím je příprava náročnější a delší. Je nutno uvažovat v řádu měsíců. Přípravu vzdělávací akce můžeme podle Hroníka (2007, s. 162) rozdělit do tří oblastí, jimiž jsou příprava lektora (v našem případě příprava dodavatele), příprava účastníků a organizační příprava.

### **3.2.1 Příprava dodavatele**

Kvalita a efektivnost outdoorového programu závisí na správném zadání a komunikaci s dodavatelem. V průběhu přípravy je dobré být v kontaktu s dodavatelskou společností a sledovat přípravné práce. Na druhou stranu, dodavatel by měl mít na straně zadavatele kontaktní osobu, na kterou se může obracet v případě dotazů a upřesnění. Pro efektivní zacílení programu je tedy nutný oboustranný otevřený dialog. Nejdůležitější je seznámit dodavatele s cíli kurzu, umět pojmenovat potřebu a určit dobu realizace. Dále musí být dodavatel kurzu obeznámen se situací ve firmě - s firemní kulturou, organizační strukturou a začleněním účastníků v ní a s aktuální atmosférou, která ve společnosti panuje. A neméně podstatné jsou pro dodavatele informace o účastnické skupině - charakteristika účastníků a jejich vztahů. Dodavatel by měl vždy společnost osobně navštívit, aby byl schopen utvořit si obraz o firemní kultuře a o tom, jací účastníci na kurz přijdou.

### 3.2.2 Příprava účastníků

Motivace a informovanost účastníků je jedním z nejdůležitějších kroků v celé přípravě. Lidé, kteří mají být na kurz vysláni, nesmějí mít pocit, že se na ně za jejich zády něco chystá. Proto je vhodné před začátkem kurzu uspořádat přípravnou a motivační schůzku, při níž se účastníci dozví veškeré informace o kurzu. Není od věci, pokud se této schůzky zúčastní i lektor, který outdoorový program povede. Schůzku je možné zahájit drobnou aktivitou typu icebreak, jednak pro skutečné „prolomení ledů“, jednak jako ukázkou toho, co se na kurzu bude odehrávat. Pak by měla následovat diskuse, ve které jsou účastníci vyzváni, aby sdělili svá očekávání a své obavy. Účastníkům je třeba podat skutečně podrobné informace. Nejdůležitější je, seznámit účastníky s cílem akce, dále jim vysvětlit, jaké metody budou na kurzu praktikovány a samozřejmě i předat informace technického rázu – kde se kurz bude konat, co si mají vzít s sebou, jak bude řešena doprava a další.

### 3.2.3 Organizační příprava

V rámci organizační přípravy se vždy zaměřujeme na tři oblasti - na technické zabezpečení akce, na přípravu obsahu akce a na personální obsazení.

**Technické zabezpečení** akce znamená v první řadě zajištění ubytování, stravování a dopravy. Dále sem spadá opatření různých pomůcek a prostředků, potřebných pro realizaci outdoorových aktivit (sportovní vybavení, lana, jízdní kola, rafty), stejně jako ochranných pomůcek (bezpečnostní helmy, vesty) a dalších věcí, které se mohou na kurzu využít (lékárnička, vysílačky). Do technického zabezpečení spadá logistika celé akce – kdo a jak na akci přijede, s kým kdo bude ubytovaný atd. Pokud využíváme dodavatele, tak celé technické zabezpečení akce můžeme nechat na něm.

**Přípravu obsahu akce** obvykle také zajišťuje dodavatel. Vychází zde z předem stanovených cílů akce a informací, které od zadavatele obdržel. Dodavatelské společnosti (například Česká cesta) využívají pro přípravu obsahu kurzu metodu **dramaturgie**. „Dramaturgie je metodou, jak vybírat a poté řadit jednotlivé programy a další děje do času, který má kurz k dispozici, s cílem dosáhnout co nejsilnějšího účinku.“ (Zounková, 2007, s. 13). Metoda plánování kurzu za pomoci dramaturgie má pět stupňů: hlavní téma kurzu, tvorba scénáře, praktická dramaturgie (tvorba a výběr her), vytvoření definitivního scénáře, dramaturgie na kurzu (Franc *et al.*, 2007, s. 32)

V první řadě je třeba zamyslet se nad hlavním tématem celé akce, které by mělo vycházet z cíle outdoorového programu a mělo by spojovat jednotlivé outdoorové aktivity a provázet účastníky po celou dobu akce. Od hlavního tématu se pak odvíjí tvorba scénáře a výběr her (outdoorových aktivit). Scénář je plán kurzu, ve kterém je zaznamenáno, které aktivity se mají v jednotlivých dnech odehrát. Skladba programu musí být vyvážená. Na začátku akce se zpravidla zařazují jednodušší a soutěživé aktivity typu icebreak, komplikovanější či méně strukturované programy pak mají své místo v průběhu nebo ke konci kurzu. Po psychologicky náročných aktivitách je třeba nechat čas na dozvuk, po fyzicky náročném programu zase musí následovat prostor pro odpočinek. Posledním stupněm dramaturgie jsou změny, které probíhají přímo na kurzu. Tyto změny vycházejí z pozorování účastníků a z posuzování jejich aktuálního stavu nebo z neočekávaných situací (například nepříznivé počasí, výpadek elektrického proudu, nemoc).

Posledním úkolem (obvykle také dodavatelské společnosti) je **zajištění personálu**, který se bude podílet na přípravě a organizaci outdoorového programu na místě konání. Počet osob v organizačním týmu závisí na

náročnosti akce a na velikosti skupiny účastníků. Pelánek (2008, s. 43) ve své knize uvádí, že optimální velikost přípravného týmu je 6 osob.

Každá vzdělávací společnost by měla mít dostatečný počet ať již externích či interních spolupracovníků, kteří by měli být proškoleni a měli by mít s působením na outdoorových programech zkušenosti. Můžeme se setkat s rozdílným pojmenováním členů přípravného týmu a s různou hierarchií. Obvykle akci zastřešuje organizátor nebo hlavní lektor, který má k ruce několik instruktorů, kteří technicky i organizačně zabezpečují jednotlivé outdoorové aktivity.

Organizační tým může být složen například ze „šéfinstruktora“, „zástupce šéfa“, „instruktorů“ a „elévů“. (Franc *et al.* 2007, s. 50). Ústřední postavou týmu je šéfinstruktor (lektor), který má odpovědnost za organizaci kurzu, vytváří či vybírá hlavní téma kurzu, je nositelem celého projektu, řídí přípravu kurzu a má ve sporných situacích poslední slovo. Další klíčovou postavou je zástupce šéfa (lektora) – v případě nutnosti dokáže zastoupit šéfinstruktora. Jádrem týmu jsou pak instruktoři, kteří uvádějí aktivity, jsou v roli pozorovatelů, pomáhají vytvářet atmosféru kurzu a starají se o účastníky. Poslední složkou týmu jsou elévové neboli pomocníci, kteří ještě nemají instruktorskou kvalifikaci a pomáhají instruktorům a lektorovi. Ať již je struktura instruktorského týmu jakákoli, je důležité, aby byl tým složen z lidí, kteří se perfektně doplňují, jsou schopni adekvátně reagovat v krizových situacích a prošli přípravou na kurz.

Na závěr bych se ráda ještě několika slovy zmínila o nejdůležitější osobě kurzu, což je sám lektor. Nemá jednoduchou pozici, protože vystupuje v mnoha rolích a jsou kladeny nemalé požadavky na jeho dovednosti a schopnosti. Je v roli organizátora, pedagoga, rozhodčího, pozorovatele a hodnotitele. Musí mít výborné organizační dovednosti a schopnost jednat

s lidmi. Zároveň je třeba, aby byl pro účastníky kurzu důvěryhodný a měl u nich autoritu. Hlavní zdroje autority lektora jsou „vědomosti a zkušenosti z manažerského prostředí, lektorské řemeslo a osobnostní předpoklady.“ (Svatoš a Lebeda 2005, s. 119).

### 3.3 REALIZACE

#### 3.3.1 Příprava před aktivitou

Než samotná outdoorová aktivita (hra, závod atp.) začne, je třeba **vytyčit území nebo připravit prostředí**, kde se bude odehrávat. Prostor nebo místnost je možné vyzdobit, abychom docílili potřebné atmosféry.

S předstihem je třeba mít připravené funkční **prostředky a pomůcky**, které budeme potřebovat (například správně seřízená horská kola, nabitě vysílačky, dostatek výtvarného materiálu pro všechny a podobně).

**Účastníci musejí být** s předstihem **informováni** o tom, kde a kdy mají být na začátku hry a jaké vybavení budou potřebovat (sportovní oblečení, sešit na poznámky, tužku atd.). Důležitá informace pro ně je, zda se aktivita bude odehrávat venku nebo uvnitř.

V neposlední řadě je důležitá **příprava instruktorů**, kteří musejí přesně znát své role v rámci aktivity a musejí být v pravou chvíli (obvykle ještě v časovém předstihu před zahájením aktivity) na svých místech a mít řádně připravené všechny pomůcky, které budou potřeba (například navázaná lana).

#### 3.3.2 Uvedení aktivity

Aby byli účastníci motivováni k činnosti a vtažení do hry, začíná aktivita obvykle takzvanou motivací. „Motivace je přitažlivý často interaktivní vstup do hry, nesouvisí s vysvětlením pravidel či jinými technickými detaily, jde o navození atmosféry, vzbuzení zvědavosti a vtažení hráčů do herního světa.“ (Franc *et al.* 2007, str. 83).

Takovéto motivační uvedení má nejčastěji podobu hrané scénky (v podání instruktorů) nebo je to videoukázka či psaná legenda. Do jaké míry bude motivace působit reálně, závisí na instruktorech, kteří by po celou dobu aktivity neměli opustit svou roli a v účastnících by měli vzbuzovat pocit opravdovosti.

### **3.3.3 Rozdělení účastníků do skupin**

Některých programů se účastní větší počet jednotlivců a ty je pak třeba rozdělit do skupin. Dělení může mít pro průběh aktivity a pro prožitek účastníků zásadní význam. „Strategickým rozdělením účastníků dlouhodobé hry můžeme výrazně ovlivnit vývoj vztahů ve skupině.“ (Pelánek, 2008, str. 93).

Při samotném rozdělování účastníků do skupin záleží na velikosti skupiny a na cíli aktivity. Pokud jde o skupinu účastníků, která se nezná nebo rozdělení nebude mít příliš velký význam, může být rozdělení náhodné (například losováním nebo rozpočítáváním). Jestliže se jedná o zábavné outdoorové programy, tak můžeme rozdělení ponechat čistě na samotných účastnících. Dále je možné určit kapitány, kteří si pak svůj tým vyberou (určení kapitána může být záměrné – například stanovíme kapitánem nevýrazného účastníka, u kterého chceme rozvíjet vůdcovské schopnosti). Jiná možnost je, že má lektor již předem připravené rozdělení, které souvisí s požadovaným finálním efektem aktivity.

Při některých aktivitách je třeba, aby účastníci v rámci týmu plnily určité role, zde opět záleží na úmyslech lektora a cíli aktivity. Stanovení rolí můžeme nechat opět na účastnících nebo jim role přidělíme.

### 3.3.4 Pravidla

Každá aktivita má svá pravidla a jejich správné vysvětlení má zásadní vliv na úspěch aktivity. Pravidla musejí perfektně znát nejen účastníci, ale hlavně sami instruktoři.

„Vždy začínáme s výkladem hlavních pravidel, která obsahují cíle hry a základní principy, na nichž hra stojí.“ (Franc *et al.* 2007, str. 86). V rámci vysvětlování pravidel nesmíme zapomenout zmínit prostor, ve kterém aktivita bude probíhat, její časový limit a konec činnosti. Musíme mít jistotu, že účastníci pravidla skutečně pochopili, proto by po vysvětlení měla následovat krátká diskuse, v rámci které budou účastníkům zodpovězeny všechny otázky a probrány sporné body.

V některých případech může být studium pravidel již součástí hry, například pokud chceme prověřit, jak umějí účastníci pracovat s informacemi.

V průběhu hry bychom se měli vyvarovat změny pravidel. Někdy je však potřeba do hry zasáhnout, například pro zajištění bezpečnosti účastníků či z nějakých nepředvídatelných příčin. Pokud musíme pravidla změnit v průběhu hry, je třeba o tom informovat všechny účastníky a instruktory.

Ve sporných situacích musí lektor, či instruktor zasáhnout. Obvykle však platí, že co není zakázáno, je dovoleno. Outdoorové aktivity mají podporovat kreativitu, takže nestandardní řešení, ač na hranici pravidel, by měla být posuzována pozitivně.



## 3.4 ZPĚTNÁ VAZBA

### 3.4.1 Definice zpětné vazby

„Hlavní rozdíl mezi rekreačním zážitkem a pedagogickým zážitkem tkví ve zpětné vazbě.“ (Pelánek 2003, s. 2). Zážitek sám totiž není dostačující k tomu, aby byl podstatou zážitkové pedagogiky. Cílem outdoorových kurzů je, aby proces učení se zážitkem byl směřovaný a řízený, právě zpětná vazba je základní nástroj, který umožňuje stimulování a podporování procesu učení a slouží jako prostor pro „přetavení zážitku v aplikovatelnou zkušenost.“ (Svatoš, Lebeda 2005, s. 41).

Terminologie v oblasti zpětné vazby je velmi široká a pojmy mají mnoho rozdílných interpretací. V zahraničních i českých publikacích se můžeme setkat s celou řadou výrazů – debriefing, processing, review a další. Reitmayerová a Broumová (2007, str. 11 – 12) ve své knize uvádějí malý terminologický přehled, ve kterém popisují termíny debriefing, reflexe, review, sharing a zpětná vazba.

**Debriefing** je dle výše uvedených autorek používán spíše při řešení aktuální krizové situace, než pro přenos zkušeností do budoucna. Obvykle se více vztahuje k reálným situacím než k simulovaným aktivitám.

Pojem **reflexe** se velmi často užívá právě na outdoorových kurzech a v zážitkové pedagogice vůbec. Jde o „řízený proces hodnocení aktivity, který využívá informací ze zpětné vazby k hledání širších souvislostí a významů“ (Neumann, 1998). Ale z hlediska psychologie, se tento pojem používá spíše ve smyslu sebepozorování vlastního vědomí a prožitků.

**Review** je výraz, který se také používá především v rámci outdoorového vzdělávání. V některých případech se můžeme setkat s review jako s první popisnou částí zpětnovazebního procesu.

Pokud máme na mysli zpětnou vazbu ve smyslu sdílení svých pocitů s ostatními, používáme pojem **sharing**. S tímto typem zpětné vazby se můžeme setkat zejména bezprostředně po aktivitě, kdy tak dochází k uvolnění emocí. Jedná se o velmi spontánní zpětnou vazbu, o volné vyjadřování myšlenek a pocitů.

Termín **zpětná vazba** se dle Reitmayerové a Broumové (2007, s. 12) používá zejména při supervizi, kde je zpětná vazba převážně jednosměrná - od supervizora (lektora) k pracovníkovi.

Svatoš a Lebeda používají pro účel outdoorových kurzů pojem **skupinové rozbory** a definují je následovně: „Slovem rozbor budeme označovat společné zpětné ohlédnutí za aktivitou, programem či určitým časovým obdobím kurzu, jehož smyslem je napomoci účastníkům v procesu racionalizace a zobecnění subjektivních prožitků do podoby v praxi využitelné zkušenosti“ (Svatoš, Lebeda 2005, s. 41).

### **3.4.2 Formy zpětné vazby**

Zpětná vazba má nejen spousty pojmenování, ale v rámci outdoorového vzdělávání i celou řadu podob. Může jít o striktně řízený proces, jehož hlavním cílem je, aby účastník dospěl k poznání, které vyvolá změnu v jeho chování či může jít pouze o spontánní ohlédnutí za předcházející aktivitou, bez konkrétního výstupu. Stejně tak může být zpětná vazba jednorázová časově

ohraničená aktivita nebo se může jednat o průběžné hodnocení po celou dobu kurzu.

Reimayerová a Broumová (2007, str. 116) dělí zpětnovazební techniky do 11 skupin:

**Technika skupinové diskuse** – přímé vyjádření zpětné vazby. Technika, se kterou se na outdoorových kurzech můžeme setkat nejčastěji a dá se říci, že je to nejúčinnější forma zpětné vazby a nedílná součást většiny dalších technik.

**Technika rychlého shrnutí zážitku** – používá se, když je třeba, aby zpětná vazba proběhla rychle nebo se používají na začátku zpětnovazebního setkání. Jedná se například o shrnutí zážitku jedním slovem nebo gestem. Tyto techniky nejdou příliš do hloubky, ale umožní během krátké doby dozvědět se jasnou informaci od každého účastníka.

**Technika s využitím pomůcek** – při použití pomůcek dochází k větší názornosti. Využít jde například lano, kameny, nákresy nebo přírodniny. Opět lze tuto techniku použít na začátku zpětné vazby, před skupinovou diskusí.

**Symbolizační technika** – vyjádření zpětné vazby nepřímo symbolem. Tato technika je velmi podobná technice s využitím pomůcek, také se zde používají předměty, ale takové, které mají nějaký význam či symbol, například karty.

**Zpětná vazba tvořením** – jedná se o metodu blízkou arteterapii. Účastníci individuálně nebo skupinově vytvoří obrázek či jiný výtvar. Jde o oblíbenou metodu, protože je vcelku nenáročná na prostor a materiál, ale výsledek může mít cennou výpovědní hodnotu. Účastníci mohou barvou, tvarem, proporcemi a kombinací jednotlivých prvků vyjádřit své prožitky a s nimi spojené emoce, které by jinak v podobě slov mohly zůstat skryté.

**Dramatická zpětná vazba** – vyjádření zpětné vazby hraním rolí. Účastníci mohou například přehrát některé okamžiky z předchozí aktivity či si vyměnit role a hrát své kolegy. Divadlo poskytuje odlehčenou atmosféru. V průběhu dramatického ztvárnění účastníci mohou znovu prožít klíčové momenty, avšak v jiné rovině, což může vést k lepšímu pochopení.

**Vyžádaná zpětná vazba** – účastníci si sami volí, který rys jejich osobnosti nebo chování bude hodnocen a tím ovlivňují celkovou náplň zpětné vazby. Tato forma může být někdy vnímána jako nepříjemná a konfrontační. Podstatná je proto sociální vyspělost skupiny.

**Zpětná vazba pomocí techniky** – technika se v poslední době využívá na kurzech velmi často. Prostřednictvím kamery, fotoaparátu či diktafonu je zachycen průběh aktivity, to dává účastníkům prostor pro důkladnou analýzu proběhlé aktivity.

**Průběžná zpětná vazba** – jedná se o techniky které probíhají kontinuálně po dobu celého kurzu, ať už pravidelně (jsou například spojovány s každodenním rituálem) nebo má každý účastník volný a svobodný prostor, pro to, aby se vyjádřil.

**Závěrečná zpětná vazba** – techniky, které slouží k souhrnnému zhodnocení.

**Jiné techniky** – další činnosti a aktivity, které slouží k analýze a shrnutí prožitého.

### 3.4.3 Průběh zpětné vazby

Samotnému průběhu zpětné vazby předchází **příprava**. Na začátku musí být stanoven předběžný cíl zpětné vazby (vychází zpravidla z cíle celého outdoorového kurzu). Ještě před aktivitou je třeba se zamyslet nad tím, co vše se v jejím průběhu může přihodit, jaké jsou krizové momenty aktivity, kdy a co bude muset instruktor pozorovat, zda zvládne vše sám, či zda je žádoucí, aby pozorovatelů bylo více (například v případě, že se aktivita odehrává na více místech najednou). Také je důležité předikovat, v jaké atmosféře aktivita skončí (je rozdíl vést zpětnou vazbu s euforickou skupinou či s rozhádanou nebo unavenou). Další nezbytný krok je zamyslet se nad metodou zpětné vazby, zda půjde o diskusi nebo jinou techniku (viz výše), dále je nezbytné připravit strukturu zpětné vazby a okruhy otázek.

Pak následuje aktivita. Po aktivitě nebo už v jejím průběhu instruktor **zreviduje cíl zpětné vazby**, protože se může stát, že na povrch vyjde něco, čemu bude třeba dát před stanovenými cíly přednost. Je nezbytné, aby ten, kdo zpětnou vazbu povede, byl skutečně aktivitě přítomen.

V rámci outdoorového vzdělávání probíhá zpětná vazba nejčastěji tak, že skupina pod vedením instruktora zpracovává zážitek předcházející aktivity. Instruktor určuje cíl a kontroluje průběh - jeho role je spíše facilitační. Hlavními úkoly instruktora je vytvořit příznačné podmínky pro zpětnou vazbu, rozpoutat a řídit diskusi pomocí otázek a na závěr shrnout důležité body a dovést účastníky k závěrům.

Pro **rozpoutání diskuse** je vhodné používat otevřené nepřímé **otázky**, tedy otázky vyžadující rozvitou odpověď (ne jenom ano, ne) a zároveň otázky adresované skupině jako celku. V průběhu zpětné vazby může lektor začít

používat přímé otázky na některého účastníka, aby přiměl ke slovu i ty, kteří zatím mlčeli. Instruktore by měl také rekapitulovat a klást ujišťující dotazy. Strukturu zpětné vazby může instruktor udržovat upřesňujícími dotazy, které vedou ke konkrétnějšímu popisu dění a také mohou posloužit k otevření či udržení tématu, které v diskusi zaniká.

A na co by se měl instruktor ptát? Reitmayerová a Broumová pro přehlednost nabízejí techniku čtyř PPPP: **Průběh-Pocity-Poznatky-Příležitosti**. (Tuto techniku převzaly od Rogera Greenaway. V originále se tato technika nazývá „FFFF“ – Facts-Feelings-Findings-Futures.) „Spočívá v tom, že instruktor pokládá čtyři okruhy otázek, které následují jeden po druhém a ukotvují postupně zážitky účastníků“ Reitmayerová, Broumová (2007, str. 58). Otázky zaměřené na průběh jsou cíleny na konkrétní události, které v průběhu aktivity nastaly, na jejich popis a detaily. Otázky z okruhu „Pocity“ zjišťují dojmy účastníků a jejich emoce, které v průběhu aktivity prožívali. V neposlední řadě se lektor táže na poznatky. V této části zpětné vazby se účastníci snaží hledat souvislosti mezi tím, co prožili a odkrývají zjištění, která z toho plynou. A samozřejmě se skupina musí zaměřit i na budoucnost. K tomu slouží otázky z okruhu „Příležitosti“. Ty dovádí účastníky k zamyšlení se nad tím, jak využít získané zážitky a zkušenosti v budoucnosti a jak je přenést do praxe.

V žádném případě však zpětná vazba nesmí být jednostranná přednáška či diskuse instruktorů mezi sebou, nesmí vnucovat jedno správné řešení a nesmí se stát individuální psychoterapií (kdy se instruktor začne věnovat problému pouze vybraného jedince).

Instruktor či lektor, který zpětnou vazbu vede, musí znát cíle, normy, role, celkovou atmosféru a vztahy ve skupině a samozřejmě musí mít odborné předpoklady a zkušenosti.

### 3.5 BEZPEČNOST PŘI OUTDOOROVÝCH AKTIVITÁCH

Vzhledem k prostředí, ve kterém se outdoorové programy odehrávají a k charakteru aktivit, nelze na kurzech zajistit stoprocentní bezpečnost pro jejich účastníky. Vždy je přítomna určitá míra rizika, kterou je však možno snížit na minimum tím, že budeme riziku vědomě předcházet.

Riziko můžeme omezit již při výběru dodavatele outdoorového programu. Zadavatel by měl o dodavateli zjistit maximum informací, především jak se na kurzech snaží bezpečnost zajistit, zda mají vyškolené instruktory a zda mají krizový scénář.

Druhým důležitým bodem je odborně stanovit **cíl kurzu** a nepřecenit účastníky. Dodavatele je nezbytné správně informovat, podat mu co nejpodrobnější informace o účastnících kurzu. Někdy může jít o velmi citlivé údaje. Instruktor by však měl znát fyzický a psychický stav účastníků. V neposlední řadě je třeba předem informovat účastníky, aby alespoň přibližně věděli, co je na kurzu čeká za aktivity a aby se jejich očekávání co nejvíce shodovala s realitou. A také aby přijeli na kurz správně vybaveni a také psychicky naladěni.

Na **bezpečnost** je třeba myslet již **ve fázi přípravy**, při vyhledávání vhodné lokality a při plánování aktivit. Stejně tak důležité je myslet na bezpečnost nejen účastníků, ale i instruktorů a třetích osob. Bezpečnost je pak třeba hlídat i v průběhu aktivit a je nutno si uvědomit, že zdraví účastníků je důležitější než dodržení cíle kurzu a dokončení aktivity. V případě, že by mohlo dojít k ohrožení bezpečnosti, je třeba aktivitu okamžitě zastavit, změnit pravidla, změnit prostředí či hru ukončit.

Nutno poznamenat, že **přiměřená míra nebezpečí** může být pro učení zážitkem efektivní, dojde tak k rozšíření komfortní zóny. Rizika by však měla být jen zdánlivá, reálná rizika je nutno eliminovat. Kde je však hranice mezi reálným a zdánlivým rizikem, je velmi sporné. Pokud má instruktor pochybnosti, je vždy dobré přiklonit se k bezpečnější variantě a zbytečně neriskovat.

Franc et al. (2007, str. 88) dělí bezpečnost na outdoorových kurzech do dvou hlavních kategorií - **fyzická bezpečnost** a **psychologická a emoční bezpečnost**.

**Fyzická bezpečnost**, znamená předcházet úrazům a nemocem. Při eliminaci rizik je nutno se v první fázi zaměřit na prostředí, kde se aktivita bude konat, je nutno ověřit, zda se ve vybraném prostoru nevyskytují nebezpečná místa – například srázy a skály při noční hře, příliš rušná komunikace pro jízdu na kole, nebezpečné jezy nebo peřeje při raftingu. Dále je třeba věnovat pozornost materiálu a pomůckám, které se na aktivitu používají a před každým použitím je zkontrolovat (například lana, správně seřízená horská kola).

Naprostou samozřejmostí by mělo být správné vybavení účastníků (vhodná obuv, sportovní oblečení odpovídající počasí) a používání ochranných pomůcek v průběhu aktivit (helmy a záchranné vesty). Před fyzicky náročnou aktivitou je dobré, aby se účastníci rozcvičili. Pokud se plánuje, že se skupina účastníků při aktivitách vzdálí od místa ubytování, měla by s sebou dostat lékárničku, nouzová telefonní čísla či obálky s informacemi pro případ zabloudění a krizové situace. Instruktoři by měli být pro případ úrazu či nemoci vyškoleni (minimálně absolvování základního zdravotního kurzu) a měli by znát krizový scénář, aby věděli, jak v případě nehody co nejefektivněji jednat.



**Psychologická bezpečnost** je neméně důležitá. Účastníci se během outdoorového programu, hlavně v rámci zpětné vazby, „emočně otevřou“ a některé emoce pro ně mohou být velmi silné, což může způsobit šok či psychickou krizi. Svou roli zde může hrát i únava a fyzické vyčerpání nebo příliš otevřená zpětná vazba.

Abychom předcházeli psychickým problémům účastníků, je třeba zamyslet se nad dramaturgií kurzu a nezařazovat náročné hry do programu těsně za sebou. Pokud nejde pouze o zábavné akce typu teamspirit, měl by být na kurzu přítomen psycholog či kompetentní osoba, která po každé aktivitě účastníkům poskytne kvalitní zpracování zážitku. V rámci zpětné vazby by se neměli záměrně otevírat témata, která nelze kvalitně zpracovat a uzavřít. Instruktóři by se měli vyhnout jakémukoli experimentování na účastnících kurzu a měli by zařazovat pouze osvědčené aktivity.

### **3.6 VYHODNOCENÍ KURZU**

Hodnocením outdoorového programu po jeho skončení získáváme celou řadu cenných informací, které jsou podstatné pro další rozvoj účastníků a pro další plánování vzdělávání ve firmě. Nutno však podotknout, že v případě hodnocení outdoorových programů se pohybujeme v oblasti kvalitativního hodnocení, a je tedy třeba brát v potaz, že tento typ hodnocení bude vždy poznamenán subjektivitou hodnotících. A neplatí to pouze o subjektivním vnímání jednotlivců, ale i každá skupina může mít jiný názor (nutno brát v potaz očekávání účastníků, jejich předchozích zkušenosti s podobnými akcemi, atd.)

Hodnocení je třeba uskutečnit opakovaně, abychom se přesvědčili o efektu v průběhu času. První vlna by měla být bezprostředně po kurzu (do čtrnácti dnů od jeho závěru), dále pak provádíme revizní hodnocení s odstupem několika měsíců (čtvrt až půl roku po absolvování kurzu). Abychom mohli efekt kurzu skutečně hodnotit, je třeba mít možnost výsledky porovnat (například s výsledky vyhodnocení obdobné akce), proto je nezbytné, aby proces hodnocení outdoorových programů probíhal komplexně.

Hodnocení je třeba předem naplánovat – musíme se zamyslet nad tím co hodnotit (předmět hodnocení), jakým způsobem hodnotit, kdo bude hodnotit, kdy hodnotit a kolik času budeme hodnocení a vyhodnocování věnovat. Také je dobré se předem domluvit s dodavatelem, kdo a jak bude hodnocení provádět. Pro větší efektivnost je lepší, pokud akci vyhodnocuje sám zadavatel. Kvalitní dodavatelé si však obvykle dělají hodnocení samy pro sebe a to je nutno sjednotit, abychom účastníky nezahlcovali dotazníky.

### **3.6.1 Předmět hodnocení**

V první řadě hodnotíme to nejdůležitější - zda byl splněn cíl akce. K tomu je nezbytné, aby byl cíl akce ještě před jejím začátkem konkrétně definován.

Dále hodnotíme, zda se účastníkům na akci líbilo a budou mít chuť jet znovu, zda byl program dostatečně atraktivní a pro všechny přijatelný. Pozor na to, aby atraktivita a líbivost kurzu účastníky neovlivnila natolik, že nebudou řešit vzdělávací přínos akce.

Také samozřejmě hodnotíme organizaci a zajištění kurzu, zda nevznikly chyby na straně dodavatele, zda byla příprava dostatečná, jestli byl program ušit

skupině skutečně na míru, atd. Díky tomuto hodnocení dostaneme informaci, zda s tímto dodavatelem budeme nadále spolupracovat.

### 3.6.2 Hodnotitelé

Úspěšnost přípravy a realizace hodnotí **zadavatel** (personalista), ten obvykle hodnotí spolupráci s dodavatelem.

Hodnocení programu prování také **dodavatel** respektive **lektoři**. Ti by se vždy se měli vyjádřit k průběhu kurzu, k splnění cíle a v případě diagnostických programů i k jednotlivým účastníkům (forma a výstup takového hodnocení závisí na diagnostických cílech a na konkrétním zadání)

A samozřejmě nejdůležitější je hodnocení **účastníků** programu - hodnotí jaký efekt na ně program měl, jak se jim líbil a jak byli spokojeni s organizačním zajištěním akce. Hodnocení může probíhat buď jednotlivě nebo hromadně.

### 3.6.3 Způsoby hodnocení

Nejobvyklejší standardizovaná forma sběru informací po proběhlé akci je **dotazník**. Ten je třeba připravit již před akcí. Používá se zejména pro hodnocení spokojenosti.

Pokud chceme získat přímé informace o kurzu, je vhodné uspořádat **hodnotící schůzku** s účastníky po jejich návratu. Zde vycházíme z předpokladu, že každý zaměstnanec je schopen vliv podobných akcí na sebe sama posoudit a dokáže rozlišovat prvoplánový efekt (atraktivita programu) od skutečného účinku kurzu. Účastníci musí být dostatečně otevření a ochotni na hlas přiznat i negativní dojmy.

Pokud chceme zjistit skutečný efekt kurzu, je ideální srovnávat pracovní chování jednotlivce před kurzem a jeho změny po kurzu. K tomu můžeme využít osvědčené diagnostické metody, například **360° zpětnou vazbu**.

Aby si sami účastníci uvědomili co jim kurz přinesl a byli schopni tento efekt zhodnotit, využívají se takzvané **akční plány**. Buď ještě přímo na kurzu nebo bezprostředně po něm je účastník vyzván, aby se zamyslel a zapsal, co z kurzu přenesl do pracovního prostředí a co bude do budoucna dělat jinak. Po určité době je třeba akční plány zrevidovat a zjistit, co se účastníkům podařilo realizovat.

## **4 VYUŽITÍ OUTDOOROVÝCH AKTIVIT VE FIREMNÍ PRAXI**

Pro účely této práce jsem v průběhu října 2009 provedla anketu mezi personalisty z malých, středních a velkých podniků se záměrem zjistit jejich zkušenosti, názory a postoje k outdoorovým programům z pohledu organizátora a investora outdoorových akcí. Cílem ankety bylo prověřit, zda firmy využívají outdoorových programů, za jakým účelem, kterou skupinu zaměstnanců na tyto programy posílají a zda plánují i do budoucna tyto programy dále využívat. Popis sběru a zpracování dat je uveden v příloze 1 a zpracované odpovědi jsou pak procentuálně znázorněny v příloze 2.

Společnosti jsem rozdělila do čtyřech kategorií dle počtu zaměstnanců:

1. kategorie – do 30 zaměstnanců
2. kategorie – 30 – 100 zaměstnanců
3. kategorie – 100 – 500 zaměstnanců
4. kategorie – 500 a více zaměstnanců

Z ankety vyplynulo, že velikost společnosti (počet zaměstnanců) má výrazný vliv na pořádání outdoorových programů. Z oslovených malých společností (do 30 zaměstnanců) žádná v současnosti outdoorové programy nepořádá, pouze jedna tyto programy pořádala v minulosti, ale nyní již ne. Hlavním důvodem bylo, že tyto programy nepovažují za efektivní a nebo na ně nemají dostatek financí. Čím větší společnost, tím více outdoorové programy využívá. A pokud ne, tak je důvodem nedostatek financí ve vzdělávání. Menší společnosti (30-100 zaměstnanců) si ve většině případů organizují outdoorové programy sami, střední společnosti (100-500 zaměstnanců) jdou nejčastěji tou

cestou, že si část programu organizují sami a na část najímají dodavatelskou firmu, zatímco velké firmy (500 a více zaměstnanců) v největším zastoupení nechávají organizaci zcela na dodavateli.

Menší společnosti (30 – 100) zaměstnanců využívají outdoorových programů hlavně za účelem zábavy a v druhé řadě za účelem seznámení zaměstnanců, v menší míře je pak využívají jako odměnu a vzdělávání a rozvoj jsou až na posledním místě. Ve středních a velkých společnostech pořádají programy i za účelem rozvoje, avšak primárním cílem je seznámení a teambuilding.

Další souvislost, která z ankety vyplynula je, že pokud si firma outdoorové programy, ať už zcela nebo z části, organizuje sama, je to za účelem zábavy, popřípadě seznámení zaměstnanců, či takový program slouží jako odměna pro zaměstnance. Pokud společnost využívá outdoorových programů pro rozvoj a vzdělávání, najímá si obvykle dodavatelskou společnost.

Další otázkou v anketě bylo, pro kterou skupinu zaměstnanců outdoorové kurzy ve firmě pořádají. Zde většina respondentů odpověděla, že pro všechny bez rozdílu, další zmiňovanou skupinou byl střední management. Pro top management se takové programy pořádají jen v minimu případů.

Pak jsem se dotazovala na to, zda jsou programy pro zaměstnance povinné. Zde v celkovém souhrnu vyšly odpovědi půl na půl. Platí však, že v menších společnostech jsou spíše nepovinné, a čím větší společnost, tím spíše vyžaduje povinnou účast. To zřejmě opět souvisí s účelem akce, pokud jsou programy určené pro zábavu a seznámení, tak akce povinná není, pokud však jde o rozvoj a vzdělávání, tak spíše povinná je.

Co se týče frekvence programů, tak se nejčastěji organizují jednou do roka, v některých společnostech i vícekrát ročně.

Obvyklá délka outdoorových programů se v odpovědích respondentů lišila, a opět souvisí s velikostí firmy a s účelem akce. V případě menších společností takové akce trvají méně než jeden den. Střední společnosti a velké organizují programy na 2 – 3 dny. Tento výsledek opět souvisí s účelem programu – malé firmy pořádají akce spíše pro zábavu, které nejsou tak časově náročné. Kdežto teambuildingové a rozvojové programy trvají delší časový úsek.

Ohlas na outdoorové programy u zaměstnanců hodnotili vesměs všechny společnosti pozitivně, většina zaměstnanců se buď na program těší a nebo už jsou zvyklí a neprotestují. Žádná z dotázaných společností nevyužila odpověď, že nikomu se až na výjimky na takové akce nechce, což je určitě pozitivní.

Dalším bodem ankety bylo měření efektivitu. Menší společnosti efektivitu většinou neměří. Polovina středních společností odpověděla, že efektivitu neměří, druhá polovina měří efektivitu dotazníkem či rozhovorem po akci. Více jak polovina větších společností efektivitu také měří dotazníkem. Zde mě překvapilo, že třetina velkých společností efektivitu neměří vůbec a jen malá část velkých společností sleduje účastníky i několik měsíců po akci.

Co se týče přínosnosti outdoorových programů pro společnosti, tak zde skoro všichni respondenti odpověděli, že pro jejich společnost přínosné jsou.

Na závěr jsem položila otázku, zda budou společnosti i nadále využívat outdoorové programy. Většina odpověděla že ano nebo spíše ano. Ale našlo se 20% respondentů, kteří odpověděli že spíše ne.

## 5 ZÁVĚR

Outdoorové aktivity bezesporu své místo ve vzdělávání dospělých mají, zejména pak pokud jde o rozvoj týmu, o budování důvěry nebo o zlepšení komunikačních dovedností a řešení konfliktů. Výhodou outdoorových programů je, že se v rámci nich účastníci dostávají do reálných situací a problémů, které musí řešit, a to zvyšuje názornost a přenositelnost naučeného do firemního prostředí. Zpětná vazba pak jen umocňuje vzdělávací efekt. Vzdělávání v přírodě je mimo jiné i velmi atraktivní a v současné době se považuje za moderní.

Aby outdoorové kurzy měly skutečný vzdělávací efekt, je třeba dodržet celou řadu pravidel, která platí jak pro přípravu, tak pro realizaci kurzu. Prvním a nejdůležitějším pravidlem je, že musí být stanoven cíl kurzu (který je smysluplný, opodstatněný a akceptovatelný pro účastníky). Klíčový je pak výběr dodavatele. Samotný kurz závisí na osobě lektora, který je zkušený a kompetentní k tomu vést takové programy. Dalším pravidlem je, že outdoorový program je vždy třeba připravit na míru pro danou skupinu. V neposlední řadě se nesmí podcenit motivace účastníků, aby se jejich očekávání setkala s cíli kurzu. V průběhu outdoorového programu je třeba dbát na bezpečnost účastníků a aktivity musí probíhat hladce bez organizačních nedostatků. Po každé aktivitě by měla vždy proběhnout kvalitně vedená zpětná vazba.

Pokud nejsou dodržena tato základní pravidla, nedostaví se rozvojový a vzdělávací efekt a outdoorový program zůstane pouze v rovině zábavy. Bohužel takových případů bylo v minulosti mnoho a proto má řada personalistů a potencionálních účastníků o outdoorových programech zkreslenou představu. Vnímají je, jako aktivity vhodné pro pobavení, v lepším



případě pro stmelení kolektivu, a tak je také za tímto účelem organizují. I outdoorové programy pořádané pro zábavu zaměstnanců mají pro společnost přínos – v neformálním prostředí se zaměstnanci lépe seznámí, takové programy jsou pro ně motivační a zvyšují jejich loajalitu vůči společnosti. Ale je škoda nevyužívat tak cenný rozvojový prostředek naplno. Outdoorové kurzy mají velký potenciál a věřím, že si své pevné místo kvalitního rozvojového nástroje ve firemním vzdělávání vybudují.

## SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

CAILLOIS, R. 1998. *Hry a lidé*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Studia Ypsilon, 1998. 215 s. ISBN 80-902482-2-5

FRANC, D.; ZOUNKOVÁ, D.; MARTIN, A. 2007. *Učení zážitkem a hrou – praktická příručka instruktora*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 202 s. ISBN 978-80-251-1701-9

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1

HERMOCHOVÁ, S. 2006. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

HUIZINGA, J. 2000. *Homo ludens*. 2. vyd. Praha: Dauphin, 2000. 297 s. ISBN 80-7272-020-1

KOLB, D. A. 1976, *The Learning Style Inventory*. McBER and Co, Boston 1976

KOMENSKÝ, J. A., Vybrané spisy Jana Amose Komenského. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1958. 450s.

MILLAROVÁ, S. 1978 *Psychologie hry*, 1. vyd. Praha: Panorama, 1978. 360 s. ISBN 505-825-21

MUŽÍK, J. 1998. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1998. 272 s. ISBN 80-85963-52-3

NEUMANN, J. 1938. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 4. vyd. Praha: Portál, 1998 325 s. ISBN 978-80-7367-276-8

PELÁNEK, R. 2008. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7367-6

REITMAYEROVÁ, E.; BROUMOVÁ, V. 2007. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7367-317-8

SVATOŠ, V., LEBEDA, P. 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1

ZAHRÁDKOVÁ, E. 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9

ZOUNKOVÁ, D. ed. 2007. *Zlatý fond her III*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 152 s. ISBN 978-80-7367-198-3

#### *Internetové zdroje :*

BRUCE TUCKMAN'S 1965. Forming Storming Norming Performing team-development model. In: [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) website

Skupinová dynamika, 2009. [online]. [cit. 23.10.2009, 20:15] Dostupné z URL:< <http://www.alpinautic.cz/skupinova-dynamika.php> >

Sociální facilitace, 2009. [online]. [cit. 22.8.2009, 18:22] Dostupné z URL:< [http://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD\\_facilitace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_facilitace) >

Sociální lenivost, 2009. [online]. [cit. 22.8.2009, 19:00] Dostupné z URL:<  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD\\_lenivost](http://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_lenivost)>

Vzdělávání a rozvoj manažerských znalostí, 2009. [online]. [cit. 8.9.2009,  
14:58] Dostupné z URL:< <http://www.ceskacesta.cz/vzdelavani/VZDmetoda> >

## BIBLIOGRAFIE

BAKALÁŘ, E. 1976 *I dospělí si mohou hrát*, Vyd. 1. Praha: PRESSFOTO, nakladatelství ČTK, Praha, 1976. ISBN 59-031-74

BAKALÁŘ, E. 2000, *Předposlední psychohry: společenské hry pro všestranný rozvoj osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Portál 2000. 168 s. ISBN 80-7178-447-8

JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2009*. Stručný komentář. 5. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG 2009. 143 s. Edice Práce - mzdy - pojištění. ISBN 978-80-7263-491-0.

KOCIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2004. 229 s. Edice celoživotního vzdělávání sv. 15. ISBN 80-86284-42-5.

KOLB, D. A.; 1971. *Organizational Psychology an experiential. Approach* Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1971. 359 s.

KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MUŽÍK, J. 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Daha, 1997. 160 s. Promos. ISBN 80-902232-1-4.

PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

ŘÍČAN, P. 1973. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Orbis v Praze, 1973. 332 s. ISBN 510-21-852

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

WILSON, GERALD. L.; HANNA, MICHAEL S. 1990. *Groups in context – leadership and participation in small groups*. McGrawHill, ISBN 0-07-557314-8

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** - Anketa mezi personalisty – proces sběru a zpracování dat

**Příloha B** – Tabulka 1: Výsledky ankety

**Příloha C** - Znění průvodního textu

**Příloha D** – Tabulka 2: Vzor dotazníku

## **Příloha A**

### **Anketa mezi personalisty – proces sběru a zpracování dat**

V rámci této ankety jsem dotazníkovou formou oslovila personalisty malých, středních a velkých podniků s cílem zjistit jejich zkušenosti, názory a postoje k outdoorovým programům z pohledu organizátora a investora outdoorových akcí.

Dotazníky byly rozesílány v období od 1.10. 2009 do 7.10. 2009. odpovědi byly sbírány do 30. 10. 2009.

Znění průvodního textu a dotazníku je uvedeno v příloze C.

Osloveno bylo 60 vybraných personalistů nebo osob zodpovědných za vzdělávání. Vyplněných dotazníků jsem obdržela 32, tedy návratnost dotazníků byla více jak 50%,

Všechny vyplněné dotazníky byly dle zadání vyplněny správně. Počet odpovědí se v některých otázkách liší, protože u některých otázek mohlo být zaškrtnuto i více odpovědí. Všichni respondenti dotazník vyplnili z vlastní vůle bez jakéhokoliv ovlivňování.

Do výzkumu byly rovnoměrně zahrnuty malé, střední i velké společnosti. Při výběru firem byl brán ohled především na jejich různorodost. Mezi oslovenými společnostmi byly hypermarkety, výroba, energetika, pojišťovny, banky, telekomunikační operátoři, právní kanceláře, personální agentury, reklamní agentury a další.

Cílem ankety bylo zjistit, zda firmy využívají outdoorových programů a za jakým účelem, kterou skupinu zaměstnanců na tyto programy posílají a jestli plánují i do budoucna tyto programy využívat.



Výsledky ankety jsou uváděny v tabulce č. 1 (příloha B) a zhodnoceny v textu diplomové práce (kapitola 4). Podle počtu jednotlivých odpovědí na otázky, byl stanoven procentuální podíl z počtu respondentů, kteří na otázky odpovídali.

Odpovědi se lišily v závislosti na velikosti společnosti, proto jsou ve výsledné tabulce výsledky uvedeny právě dle velikosti společnosti.

Malé firmy (do 30 osob), outdoorové programy nevyužívají, proto jsou jejich odpovědi zaznamenány pouze u prvních dvou otázek.

Zaměření společnosti ani region, neměly na využití outdoorových programů téměř žádný vliv.

**Příloha B**      Tabulka 1: Výsledky ankety

1. Využíváte outdoorových programů?		A	B	C	D	souhrn
a)	Ano, pravidelně		11%	38%	70%	34%
b)	Ano, nárazově		55%	25%		22%
c)	V současnosti ne, ale v minulosti ano	20%	22%	25%	30%	25%
d)	Ne, nikdy	80%	11%	12%		19%

2. Outdoorové programy neorganizujete z důvodů:		A	B	C	D	souhrn
a)	Nedostatek financí na vzdělávání	40%	66%	66%	66%	57%
b)	Nezájem zaměstnanců					
c)	Vaše firma tyto programy považuje za neefektivní	60%	33%	33%	33%	43%
d)	Jiné					

3. Organizujete si outdoorové programy/kurzy sami nebo využíváte dodavatele		B	C	D	souhrn
a)	Výhradně sami	75%	29%	10%	36%
b)	Organizaci necháváme zcela na dodavatelské firmě		14%	60%	28%
c)	Část organizujeme sami část necháváme na dodavatelské firmě	25%	57%	30%	36%
d)	Jinak				

4. Za jakým účelem Vaše firma kurzů nejčastěji využívá?		B	C	D	souhrn
a)	Zábava	42%	18%	11%	24%
b)	Teambuilding	23%	20%	33%	22%
b)	Diagnostika			6%	3%
c)	Vzdělání a rozvoj	10%	31%	22%	23%
d)	Odměna pro zaměstnance	25%	23%	28%	26%
e)	Jiné		8%		3%

5. Pro kterou skupinu zaměstnanců outdoorové kurzy nejčastěji využíváte?		B	C	D	souhrn
a)	Top management		11%		3%
b)	Střední management	12%	33%	33%	28%
c)	Ostatní zaměstnanci		11%	17%	10%
d)	Pro všechny bez rozdílu	88%	45%	50%	59%
e)	Jinou				

6. Je účast zaměstnanců povinná?		B	C	D	souhrn
a)	Ano	25%	57%	50%	44%
b)	Ne	75%	29%	30%	44%
c)	Jak kdy – záleží na programu		14%	20%	12%

7. Jak často se kurzů vaši zaměstnanci účastní?		B	C	D	souhrn
a)	Méně než jednou ročně		14%		4%
b)	Jednou až dvakrát ročně	50%	57%	80%	64%
c)	Vícekrát ročně	50%	29%	20%	32%

8. Jaká je obvyklá délka outdoorového programu?		B	C	D	souhrn
a)	1 den a méně	75%	14%	20%	36%
b)	2 – 3 dny	25%	86%	80%	64%
c)	Déle než 3 dny				

9. Jak Vaši zaměstnanci vítají účast na takových akcích?		B	C	D	souhrn
a)	Většina je nadšena a těší se.	75%	40%	18%	41%
b)	Už jsou zvyklí a proti účasti neprotestují.	25%	30%	46%	35%
c)	Jsou rádi, že nemusí do práce.		20%	18%	14%
d)	„Remcají“, že na to nemají čas.		10%	9%	7%
e)	Nikomu, až na výjimky se na takové akce moc nechce.				
f)	Jinak			9%	3%

10. Měříte efektivitu outdoorových akcí?		B	C	D	souhrn
a)	Neměříme.	75%	57%	30%	52%
b)	Ano, dotazníkem či rozhovorem po akci.	25%	43%	60%	44%
c)	Ano, účastníky sledujeme i několik měsíců po akci.			10%	4%
d)	Ano, jinak.				

11. Jsou tyto kurzy pro vaši společnost přínosné?		B	C	D	souhrn
a)	Ano	37%	29%	30%	32%
b)	Spíše ano	63%	57%	60%	60%
c)	Spíše ne		14%	10%	8%
d)	Ne				

12. Budete i nadále využívat outdoorové programy?		B	C	D	souhrn
a)	Ano	34%	14%	40%	31%
b)	Spíše ano	44%	72%	40%	50%
c)	Spíše ne	22%	14%	20%	19%
d)	Ne				

Označte zda souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími tvrzeními:

„Outdoorové programy jsou pouze pro zábavu.“		A	B	C	D	souhrn
a)	Ano		11%	12,5%		6%
b)	Spíše ano	60%	33%	50%	22%	38%
c)	Spíše ne	40%	22%	25%	22%	26%
d)	Ne		33%	12,5%	56%	29%

„Outdoorové programy rozvíjí schopnosti, které jinou formou tréninku rozvíjet nelze.“		A	B	C	D	souhrn
a)	Ano		33%	25%	30%	25%
b)	Spíše ano	40%	33%	50%	40%	41%
c)	Spíše ne	60%	33%	12%	20%	28%
d)	Ne			12%	10%	6%

„Pro teambuilding není ani tak důležité jaké aktivity se na kurzu dělají, hlavně, že jsou lidé spolu a mají společné zážitky.“		A	B	C	D	souhrn
a)	Ano	60%	33%	12%	10%	25%
b)	Spíše ano	40%	33%	38%	50%	41%
c)	Spíše ne		22%	38%	4%	28%
d)	Ne		11%	12%		6%

„Zážitek nemusí být pozitivní, hlavně když je silný“		A	B	C	D	souhrn
a)	Ano	40%	22%	12%	10%	19%
b)	Spíše ano	40%	22%	38%	40%	34%
c)	Spíše ne	20%	33%	38%	30%	31%
d)	Ne		22%	12%	20%	15%

## **Příloha C**

Znění průvodního textu

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který slouží k vypracování mé diplomové práce na Katedře Andragogiky a personálního řízení, Univerzity Karlovy. Cílem dotazníku je zjistit, v jaké míře společnosti v současné době využívají outdoorových programů pro rozvoj svých zaměstnanců a jaké s nimi mají zkušenosti. Dotazník je zcela anonymní, název Vaší společnosti nebude nikde figurovat. Jako malou odměnu za čas strávený nad dotazníkem, Vám mohu zaslat výsledky šetření.

Předem děkuji za spolupráci.

S pozdravem,

Kateřina Vyvadilová

## Příloha D Tabulka č. 2: Vzor dotazníku

### Instrukce k vyplnění:

Prosím, Vámi vybranou odpověď označte křížkem v šedivém poli, dle vzoru níže. U některých můžete označit více odpovědí (dle charakteru otázky).. Případně připište slovní odpověď vděčná za jakékoli další komentáře.

**Vzor:**

1. Využíváte outdoorových programů?		
a)	Ano, pravidelně	
b)	Ano, nárazově	X
c)	V současnosti ne, ale v minulosti ano	
d)	Ne, nikdy	

1. Využíváte outdoorových programů?		
a)	Ano, pravidelně	
b)	Ano, nárazově	
c)	V současnosti ne, ale v minulosti ano	
d)	Ne, nikdy	

Při odpovědi **a)** a **b)** pokračujte otázkou 3.

Pokud jste zaškrtnuli odpověď **c)** pokračujte otázkou 2 a ostatní otázky prosím zodpovězte na základě zkušeností z minula.

V případě, že jste odpověděli za **d)**, zodpovězte otázku 2 a dále již nepokračujte.

Zodpovězte v případě, že jste na otázku 1 odpověděli **c)** nebo **d)**:

2. Outdoorové programy neorganizujete z důvodů:		
a)	Nedostatek financí na vzdělávání	
b)	Nezájem zaměstnanců	
c)	Vaše firma tyto programy považuje za neefektivní	
d)	Jiné, uveďte: .....	

Další otázky zodpovězte v případě, že jste na otázku 1 odpověděli za **a)**, **b)** nebo **c)**:

3. Organizujete si outdoorové programy/kurzy sami nebo využíváte dodavatele		
a)	Výhradně sami	
b)	Organizaci necháváme zcela na dodavatelské firmě	
c)	Část organizujeme sami část necháváme na dodavatelské firmě	
d)	Jinak:.....	

4. Za jakým účelem Vaše firma kurzů nejčastěji využívá? (můžete označit více možností)		
a)	Seznámení/teambuilding	
b)	Diagnostika	
c)	Vzdělání a rozvoj	
d)	Odměna pro zaměstnance	
e)	Jiné:.....	



<b>5. Pro kterou skupinu zaměstnanců outdoorové kurzy nejčastěji využíváte?</b> (můžete označit více možností)		
a)	Top management	
b)	Střední management	
c)	Ostatní zaměstnanci	
d)	Pro všechny bez rozdílu	
e)	Jinak:.....	

<b>6. Je účast zaměstnanců povinná?</b>		
a)	Ano	
b)	Ne	
c)	Jak kdy – záleží na programu	

<b>7. Jak často se kurzů vaši zaměstnanci účastní?</b>		
a)	Méně než jednou ročně	
b)	Jedenkrát do roka	
c)	Vícekrát ročně	

<b>8. Jaká je obvyklá délka outdoorového programu?</b>		
a)	1 den a méně	
b)	2 – 3 dny	
c)	Déle než 3 dny	

<b>9. Jak Vaši zaměstnanci vítají účast na takových akcích?</b>		
a)	Většina je nadšena a těší se.	
b)	Už jsou zvyklí a proti účasti neprotestují.	
c)	Jsou rádi, že nemusí do práce.	
d)	„Remcají“, že na to nemají čas.	
e)	Nikomu, až na výjimky se na takové akce moc nechce.	
f)	Jinak:.....	

<b>10. Měříte efektivitu outdoorových akcí?</b>		
a)	Neměříme.	
b)	Ano, dotazníkem či rozhovorem po akci.	
c)	Ano, účastníky sledujeme i několik měsíců po akci.	
d)	Ano, jinak:.....	

<b>11. Jsou tyto kurzy pro vaši společnost přínosné?</b>		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	

<b>12. Budete i nadále využívat outdoorové programy?</b>		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	

„Outdoorové programy jsou pouze pro zábavu.“							
Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	

„Outdoorové programy rozvíjí schopnosti, které jinou formou tréninku rozvíjet nelze.“							
Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	

„Pro teambuilding není ani tak důležité jaké aktivity se na kurzu dělají, hlavně, že jsou lidé spolu a mají společné zážitky.“							
Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	

„Zážitek nemusí být pozitivní, hlavně když je silný“							
Ano		Spíše ano		Spíše ne		Ne	

*Demografické údaje o Vaší společnosti:*

<b>Počet zaměstnanců:</b>		
a)	Do 30 zaměstnanců	
b)	30 – 100 zaměstnanců	
c)	100 – 500 zaměstnanců	
d)	500 a více zaměstnanců	

<b>Obor činnosti:</b>		
a)	Služby	
b)	Obchod	
c)	Výroba	
d)	Jiný:.....	

<b>Místo působnosti společnosti</b>		
a)	Mezinárodně	
b)	Po celé ČR	
c)	Praha	
d)	Jiný region:.....	

---

*Děkuji za Váš čas věnovaný dotazníku.*

*Kateřina Vyvadilová*

## EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY

Diplomové práce se půjčují  
pouze prezenčně!

-----

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci:

*Vyvadilová, K.: Outdoorové aktivity ve vzdělávání dospělých*

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat  
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis



Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis